



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EAP. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Optimización del proceso de ventas en joyería aplicando mejora
continua y gestión por procesos**

TESINA

Para optar el Título de Ingeniero Industrial

AUTOR

Jorge Antonio Chávez Acosta

LIMA – PERÚ
2015

DEDICATORIA

Agradezco a mis padres quienes me brindan siempre su apoyo en la consecución de mis estudios en la carrera profesional de Ingeniería Industrial, a mi hermana, novia, amigos y compañeros de trabajo quienes con sus consejos y comentarios me impulsaron en mi vida personal y laboral aplicando en todo momento los conocimientos adquiridos.

RESUMEN

La presente investigación, muestra la aplicación de un modelo de gestión, conceptos y herramientas que en combinación busca solucionar el problema de la disminución de las ventas en una empresa dedicada a la producción y comercialización de Platería y Joyería Pereda, elevando la productividad.

La presente investigación desarrolla el modelo de gestión al área de ventas de la empresa, con la finalidad de encontrar una política de gestión que permita el mejor desarrollo de la empresa.

En el capítulo I, se plantea la problemática de la empresa, definiendo claramente los objetivos que se busca con la presente investigación.

En el capítulo II, se expone la base teórica de los modelos y herramientas a utilizar. En este capítulo se presentan fundamentos del Lean Manufacturing y los conceptos de Kaizen (mejora continua), las 5'S, diagrama de causa efecto. Se explica también los conceptos de la Gestión por Procesos y su metodología.

En el capítulo III, se identifican de las variables del estudio y se realiza una matriz de consistencia del estudio.

En el capítulo IV, se muestra la metodología a seguir, la unidad de análisis, población de estudio y las técnicas de la recolección de datos e información que serán necesarias tanto para determinar la situación actual como para desarrollar la implementación del modelo descrito.

El capítulo V, es en esencia, el desarrollo de la investigación, con la aplicación de las herramientas que comprende la filosofía Lean Manufacturing; descritas en la base teórica, en el área comercial de la Empresa Pereda Platería y Joyería.

En el capítulo VI se muestra los resultados de dicha implementación y el impacto de mejora en las ventas. Esto nos permitirá decidir si las mejoras efectuadas consiguieron los resultados esperados.

En el capítulo VII, trataremos los recursos económicos necesarios para el logro de las mejoras propuestas.

Finalmente, estableceremos las conclusiones y recomendaciones que nos deja la presente investigación, para ello, el capital humano es importante en el éxito de este proyecto, pues nos permitirá retroalimentarnos en las necesidades, ocurrencias y oportunidades de mejora que se puedan presentar antes, durante y posteriormente de aplicado el proyecto.

En el presente estudio, se describen las bases para adoptar un modelo de gestión el cual deberá ser aplicado en las demás áreas de la empresa, definiendo y formalizando los procedimientos de trabajo, así como esquemas de procesos que servirán como modelo para futuros cambios o la apertura de nuevas líneas de negocio.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL

INDICE DE CUADROS

INDICE DE ANEXOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN.....1

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 2

1.1. Diagnostico de la situación actual..... 4

1.1.1. Análisis preliminar..... 5

1.1.1.1. Diferencia negativa en Ventas en Joyería..... 6

1.1.1.2. Comparativo de Ventas vs. Inventarios..... 6

1.1.2. Recurso Humano..... 9

1.2. Formulación del Problema..... 11

1.2.1. Problema General..... 11

1.2.2. Problemas Específicos..... 11

1.3. Objetivos del Estudio..... 12

1.3.1. Objetivo General..... 12

1.3.2. Objetivos Específicos..... 12

CAPITULO II: MARCO TEORICO..... 13

2.1 Lean Manufacturing..... 13

2.2	Kaizen - Mejora continua.....	15
2.3	Diagrama de Ishikawa.....	19
2.4	Metodología de las Cinco “S”.....	20
2.4.1	Beneficios de las Cinco “S”.....	23
2.4.2	Las Cinco Etapas.....	23
2.5	Gestión por Procesos.....	26
2.5.1	Beneficios de la Gestión por Procesos.....	27
2.5.2	Principios de la Gestión por Procesos.....	28
2.5.3	Mapa de Procesos.....	31
2.5.4	Descripción de las actividades del Proceso.....	34
2.5.5	Seguimiento y medición de Procesos.....	35
2.5.6	Indicadores del Proceso.....	36
CAPITULO III: VARIABLES Y MATRIZ DE CONSISTENCIA.....		38
3.1	Identificación de las variables.....	38
3.2	Matriz de consistencia.....	39
CAPITULO IV: METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....		40
4.1	Tipo y Diseño de la Investigación.....	40
4.2	Unidades de Análisis.....	40
4.3	Población de Estudio.....	40
4.4	Técnicas de Recolección de Datos.....	41
4.5	Metodología de la Implementación.....	41

CAPITULO V: IMPLEMENTACION DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTION.....	42
5.1 Aplicación de Kaizen – Mejora Continua.....	42
5.1.1 Planear.....	42
5.1.2 Hacer.....	43
a. Lluvia de ideas.....	43
b. Diagrama de Ishikawa.....	43
5.1.3 Verificar.....	48
5.1.4 Actuar.....	51
5.2 Aplicación de la metodología Cinco “S”.....	51
1. Clasificar – Seiri.....	52
2. Ordenar – Seiton.....	52
3. Limpieza – Seiso.....	53
4. Estandarizar – Seiketsu.....	54
5. Disciplina – Shitsuke.....	55
5.3 Aplicación de la Gestión por Procesos.....	56
5.3.1 Subproceso Actual: Gestión de Ventas de producto.....	58
5.3.2 Subproceso Actual: Gestión de Ventas de Servicio.....	62
5.4 Propuestos de Mejora los Procesos.....	65
5.4.1 Subproceso Propuesto: Gestión de venta de Producto.....	65
5.4.2 Subproceso Propuesto: Gestión de Venta de Servicio.....	70
5.5 Implementación de Informes e indicadores de gestión.....	75
5.6 Cronograma de Ejecución.....	77

CAPITULO VI: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACION.....	78
6.1 Resultados de ventas - rentabilidad.....	78
6.2 Resultados en el clima laboral.....	79
 CAPITULO VII: RECURSOS NECESARIOS, PRESUPUESTO.....	 81
 CONCLUSIONES.....	 86
RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFIA.....	90

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Ventas Según tipo de Producto (soles).....	5
Cuadro 2: Comparativo de Inventarios Vs. Ventas.....	7
Cuadro 3: Comparativo de Inventarios vs Venta de Productos de Orfebrería	7
Cuadro 4: Ventas por Sucursal de acuerdo a Especialidad.....	9
Cuadro 5: Tiempos de operación según los métodos realizados.....	67
Cuadro 6: Pedidos de Restauración No aprobados.....	73
Cuadro 7: Informes Implementados.....	76
Cuadro 8: Resultados de Ventas.....	78
Cuadro 9: Presupuesto Técnico.....	82
Cuadro 10: Presupuesto de Recursos Humanos.....	85

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a clientes.....	II
Anexo 2: Análisis del Modulo de Ventas.....	III
Anexo 3: Mejora en la atención al cliente.....	IV
Anexo 4: Indicadores de Gestión.....	V
Anexo 5: Formato de auditoría de Cinco “S”.....	VI
Anexo 6: Check-List del area de ventas.....	VII

INTRODUCCION

En la actualidad, las empresas requieren mejorar sus procesos administrativos, al existir el constante problema de diferenciarse con respecto de la competencia e incrementar las ventas permanentemente para el logro de las metas empresariales. De aquí, la importancia de aplicar teorías, metodologías y herramientas de gestión que mejoren la productividad y faciliten la toma de decisiones a la gerencia.

La implementación de herramientas como el Lean Manufacturing permitirá incrementar la productividad de ventas, mejorar la satisfacción de nuestros clientes e incrementar las ventas y por tanto aumentar la rentabilidad de la empresa.

En el presente estudio, se describen las bases para adoptar un modelo de gestión el cual deberá ser aplicado en las demás áreas de la empresa, definiendo y formalizando los procedimientos de trabajo, así como esquemas de procesos que servirán como modelo para futuros cambios o la apertura de nuevas líneas de negocio.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la alta competencia en el mercado exige a las empresas encontrar soluciones y herramientas que faciliten la toma de decisiones y propicien el cambio. El éxito radica fundamentalmente en la diferenciación con respecto de la competencia y para mantener nuestra posición competitiva se debe mejorar continuamente lo que se hace.

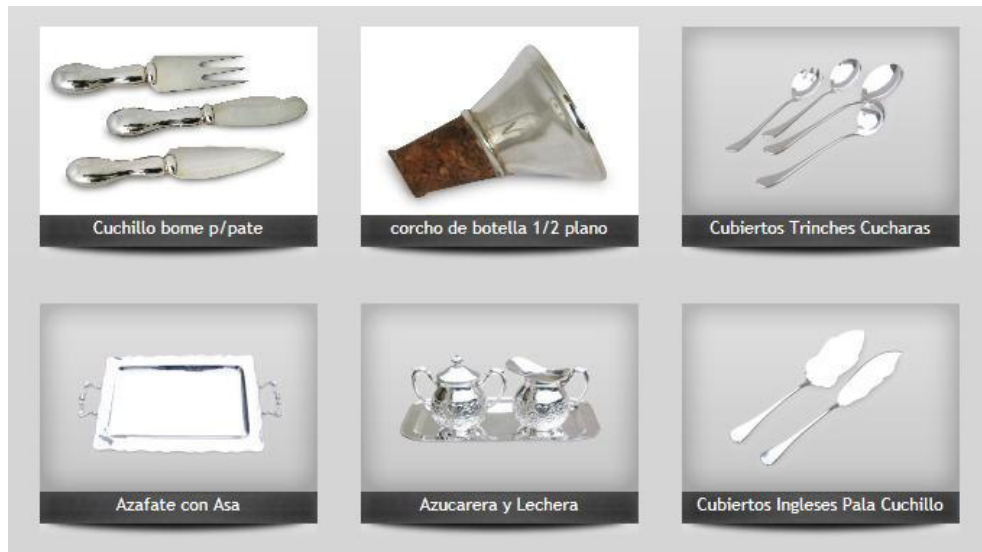
El estudio está basado con enfoque en el área comercial de la empresa Pereda Platería y Joyería, con 25 años en el mercado. Históricamente, empresa familiar dedicada a la comercialización de platería desde más de 100 años. Actualmente la empresa es productora y comercializadora de joyería y orfebrería de alta calidad, se dedica a elaborar finos y sofisticados productos de plata peruana y la comercialización de joyería en oro y acero, siendo su objetivo principal ofrecer a sus clientes el mejor producto y una excelente experiencia durante y después de su compra.

PRINCIPALES LÍNEAS

La empresa Pereda Platería y Joyería, cuenta con tres grupos de productos o líneas de productos para su oferta comercial:

- **Orfebrería:** Artículos decorativos y utilitarios, en una gran diversidad de estilos, ya sea Plata fina o combinando la plata con materiales como madera, semillas y otros. Representa el 50% de las ventas de la empresa en promedio.

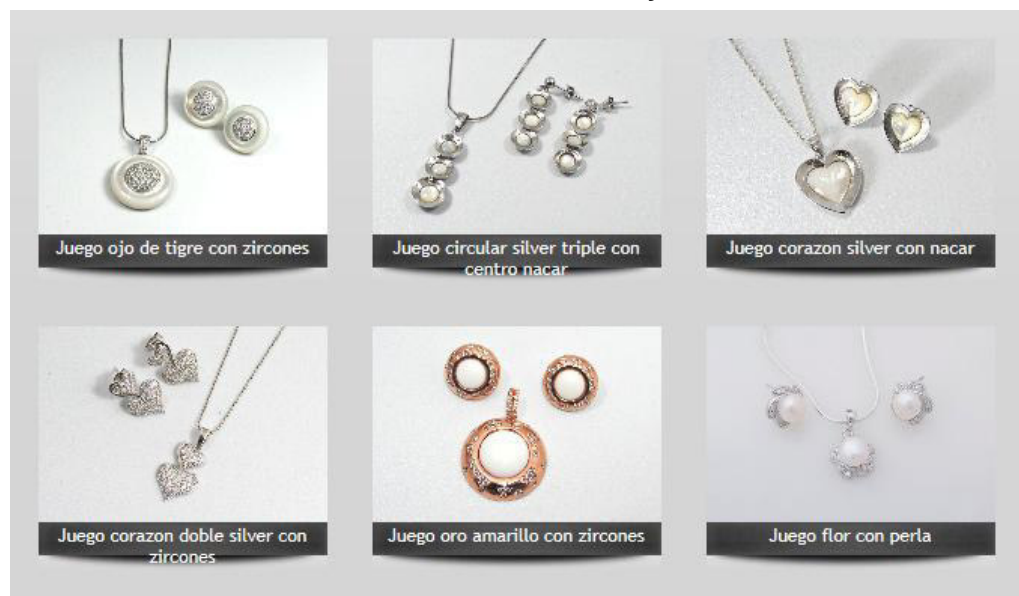
Gráfico 1: Productos de Orfebrería



Fuente: Platería Pereda, 2015

- **Joyería:** Diseños exclusivos, inspirados en elementos tradicionales de nuestra cultura, sin dejar de lado la gran diversidad de estilos que ofrece el mercado internacional de la moda. Representa el 37% de las ventas de la empresa en promedio.

Gráfico 2: Productos de Joyería



Fuente: Platería Pereda, 2015

- **Servicios:** Se ofrece además el servicio de restauración, es decir el mantenimiento y reparación de piezas de orfebrería hechas en materiales como: plata, plaqué y peltre, entregándose en óptimas condiciones para su uso. Representa el 13% de las ventas de la empresa en promedio.

Gráfico 3: Servicio de Restauración



Fuente: Platería Pereda, 2015

1.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Para el año 2014, la empresa Pereda tuvo un declive considerable en utilidades versus el año 2013. Los resultados y análisis de los mismos nos indican que las acciones en otras áreas como Logística (costos de insumos, costos de inventarios, etc.) pudieron también afectar la disminución de la utilidad.

A través de los resultados y el análisis de los datos, se observa que solo en ventas han tenido variaciones considerables comparadas contra el año 2013; con decrecimientos importantes sobre todo en las últimas campañas de ventas; por lo que se planteo a la gerencia de la empresa, implementar la presente investigación, la cual fue aceptada y aplicada.

Realizado un análisis de la situación actual se observaron los siguientes hechos:

1.1.1 ANÁLISIS PRELIMINAR

Del cuadro Nro. 1, se observa la disminución en ventas totales en el año 2014, comparado con el año 2013 disminuyo en S/. 163,854 equivale a -12% de variación contra año anterior, los factores más influyentes fueron en joyería importada con -31% se dejo de vender S/. 111,055 y ORFEBRERIA se dejo de vender S/. 97,276 equivalente a -12%.

Se observa, también, que hay otras líneas que incrementaron sus ventas, como es el caso de JOYERIA NACIONAL que creció en 21% en el año 2014 Vs año 2013.

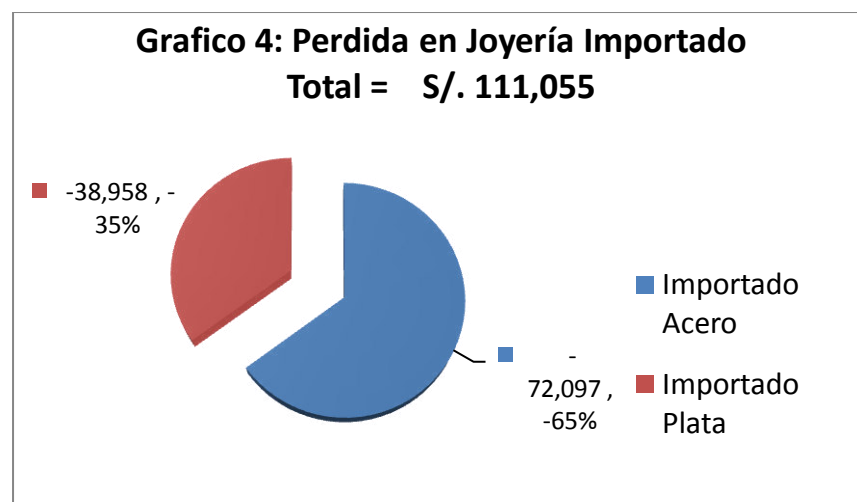
CUADRO N° 1
VENTAS SEGUN TIPO DE PRODUCTO (SOLES)

			VENTAS					
Familia	Procedencia	Material	Ventas 2013	Promedio Mes 2013	Ventas 2014	Promedio Mes 2014	Diferencia vs año anterior	%
Joyería	Importado	Acero	290,838	24,236	218,741	18,228	-72,097	-25%
		Plata	70,878	5,906	31,920	2,660	-38,958	-55%
	Total Importado		361,716	30,143	250,660	20,888	-111,056	-31%
	Nacional	Plata	214,312	17,859	251,071	20,923	36,759	17%
		Oro	-	-	7,718	1,929	7,718	Nuevo!!
	Total Nacional		214,312	17,859	258,789	22,852	44,477	21%
Total Joyería			576,027	48,002	509,449	43,740	-66,578	-12%
Orfebrería y otros	Nacional	Plata	753,189	62,766	655,766	54,647	-97,422	-13%
		Plaque	24,926	2,077	23,359	1,959	-1,567	-6%
		Peltre	9,412	784	7,077	590	-2,335	-25%
		Alpaca	861	72	4,440	370	3,579	416%
		Otros	6,439	537	6,907	588	469	7%
Total Orfebrería y otros			794,826	66,235	697,550	58,154	-97,276	-12%
Total general			1,370,853	114,238	1,206,999	101,894	-163,854	-12%

Fuente: Elaboración Propia.

1.1.1.1 Diferencia negativa en Ventas en Joyería

Como se observa en el cuadro Nro. 1, se dejó de ganar en ventas de la línea de Joyería en S/. 66,578 respecto al año 2013, esto se debe a la pérdida en la venta de Joyería de procedencia importada la cual significó perder S/.111,055. Del análisis de este tipo de producto con procedencia Importada se observa que fue la venta de joyería de acero la que mas diferencia negativa genero como se observa en el gráfico.



Fuente: Elaboración Propia

1.1.1.2 Ventas vs. Inventarios

Al vincular los resultados de ventas del cuadro N°1 con los resultados de inventarios para determinar dónde radica el problema se obtiene finalmente el cuadro N° 2 donde nos muestra claramente esta relación ventas – inventarios.

El cuadro N° 2, muestra el resultado de ventas en joyería con negativo en 31% contra el año anterior y también se evidencia disminución del inventario de joyas importadas en menos 48% contra el año anterior.

CUADRO N° 2
COMPRARATIVO INVENTARIOS VERSUS VENTAS

Procedencia	Material	INVENTARIOS				VENTAS			
		Cierre 2013	Cierre 2014	Dif.	%	Ventas 2013	Ventas 2014	Diferencia vs año anterior	%
Importado	Acero	186,337	110,677	-75,660	-41%	290,838	218,741	-72,097	-25%
	Plata	71,565	23,455	-48,110	-67%	70,878	31,920	-38,958	-55%
Total Importado		257,902	134,132	-123,770	✖ -48%	361,716	250,660	-111,055	✖ -31%

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N° 3
COMPRARATIVO INVENTARIOS VERSUS VENTAS DE PRODUCTOS DE ORFEBRERIA

Procedencia	Material	INVENTARIOS				VENTAS			
		Cierre 2013	Cierre 2014	Dif.	%	Ventas 2013	Ventas 2014	Diferencia vs año anterior	%
ORFEBRERIA	Plata	479,660	516,706	37,045	8%	753,189	655,766	-97,422	-13%
	Plaque	16,546	32,837	16,291	98%	24,926	23,359	-1,567	-6%

Fuente: Elaboración Propia.

Una de las causas analizadas se debió a la disminución de compra en importación de productos de plata y acero, disponibles para tiendas dado que la gerencia no le dio la importancia necesaria en su estrategia de ventas a las importaciones de joyería.

Esto se debe, a que no se considero en buscar nuevos proveedores luego de las malas importaciones que se concretaron en el 2014 donde nos entregaron productos fuera de las especificaciones contratadas, con retrasos en tiempo de entrega y precios más altos, por consecuencia menores niveles de ventas.

También se puede observar que en algunas líneas como Orfebrería se ha dado incremento en el monto de inventarios en el año 2014 respecto al 2013 aumentando sus inventarios en 8% y 98% para productos de plata y plaque respectivamente según cuadro N°3; sin embargo se observa la disminución de venta en productos de Orfebrería de plata en S/. 97,422 y productos de orfebrería en plaque se redujo en S/. 1567, resumiendo en esta línea no tuvo problemas de abastecimiento sino en el área comercial.

De lo observado, concluimos que se debe evaluar los procesos de venta, puesto que el cuadro evidencia la existencia de inventario que no se vende y es necesario identificar sus causas.

1.1.2 RECURSO HUMANO

Otro aspecto importante en la pérdida de ventas en joyería importada, específicamente en acero; se da a través de los canales de comercialización de este producto:

- Tienda especialista (personal contratado exclusivamente para la venta de joyería en acero)
- Sucursales Miraflores y Surco.

En este sentido la mayor pérdida de ventas en acero se produjo en la Tienda Especialista en menos S/. 152,914 (ver cuadro Nro. 4), siendo una de las causas la salida de gran número de vendedores en joyería de acero de 10 solo se quedaron 3 vendedoras.

CUADRO Nº 4
VENTAS POR SUCURSAL DE ACUERDO A ESPECIALIDAD

VENTAS ACERO POR ESPECIALIDAD	Cierre 2013	Cierre 2014	VAR VS AA
TIENDA ESPECIALISTA	220,034	67,121	-152,914
MIRAFLORES Y SURCO	70,804	151,620	80,817
TOTAL TIENDAS	290,838	218,741	-72,097

Fuente: Elaboración Propia.

En buena hora las otras dos tiendas (Miraflores y Surco) si incrementaron las ventas de estos productos de acero que hizo que la suma a perder sea menor, siendo en total de -S/.72, 097 en toda la empresa.

Otro factor a considerar en Recursos humanos es que en la empresa se contaba con un gran porcentaje de personal que eran familiares o amigos de los socios, creándose una serie de restricciones y particularidades en sus contratos diferenciados por persona. A ello, la alta rotación y falta de profesionalismo ha sido un punto débil para las aspiraciones de la empresa. Generando un clima laboral inestable.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

Disminución en la rentabilidad de la empresa Pereda Platería y Joyería.

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- Disminución de las ventas.
- Pérdida de clientes.
- Desorden en los espacios de trabajo.
- Bajo desempeño del personal de ventas.
- Procesos no definidos.
- Exhibición de productos en tienda desorganizados.

Expuesta la problemática de la empresa, se deben reformular los procesos de comercialización y proponer metodologías y modelos de gestión que nos permitan detectar los problemas a tiempo y su impacto en el cumplimiento del objetivo final, que es incrementar nuestras ventas y la satisfacción del cliente, así como determinar indicadores que nos permitan medir la eficiencia de los procesos.

En consecuencia, se plantea la necesidad de aplicar el Lean Manufacturing y sus herramientas de gestión, debido a su enfoque en la eliminación de desperdicios, reducción de tiempos de para, eliminación de movimientos innecesarios, mejora de la calidad del producto a entregar al cliente aplicado

desde el Genba (área de valor o lugar de trabajo) con una mejora continua logrando así una mayor productividad.

Se desarrollará a nivel productivo y a través de las demás áreas administrativas o de gestión. Este modelo nos permitirá establecer los procesos y su secuencia dentro de la cadena de valor y el impacto que genera en la misma, también en la definición de procedimientos para la ejecución de cada labor.

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1 Objetivo General:

Desarrollar e implementar el sistema de Lean Manufacturing para elevar la eficiencia y rentabilidad en el área comercial ofreciendo productos de mayor calidad, cuyos efectos incentivarán a replicar en otras áreas de la empresa.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Optimizar recursos en el área de Comercialización.
- Permitir el incremento de las ventas.
- Mejorar la calidad de servicio a nuestros clientes.
- Optimizar los procesos de venta.
- Organizar las estaciones de trabajo.
- Generar en los colaboradores una nueva cultura del trabajo.
- Mejorar la distribución y la exhibición de los productos en los puntos de venta.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 LEAN MANUFACTURING

Este modelo tiene por objetivo la eliminación del despilfarro, mediante la utilización de una colección de herramientas (TPM, 5'S, SMED, Kanban, Kaizen, Heijunka, Jidoka, entre otros) que se desarrollaron fundamentalmente en Japón. Se le conoce también bajo los nombres de "Manufactura Esbelta" o Toyota Production System.

El modelo busca una mejora del sistema de fabricación mediante la eliminación del desperdicio o despilfarro, entendiéndose por ello a toda acción que no aporta valor al producto y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar.

Los pilares del Lean Manufacturing son: La filosofía de la mejora continua, el control total de la calidad, la eliminación del despilfarro, el aprovechamiento de todo el potencial a lo largo de la cadena de valor y la participación de los operarios.

PRINCIPIOS

- El cliente en general lo que adquiere no es un producto o servicio sino una solución.

- Mejora continua como principio de que «todo puede mejorar» en cada uno de los pasos del proceso como en la producción en sí, representa un avance consistente y gradual que beneficia a todos, en donde se dinamizan los esfuerzos del equipo para mejorar a un mínimo costo conservando el margen de utilidad y con un precio competitivo cumpliendo con las especificaciones de entrega en el tiempo y en el lugar exacto así como de la entregar en cantidad y calidad sin excederse.
- El flujo en los pasos del proceso debe ser lo más uniforme por lo tanto debe ser continuo optimizando recursos y eliminando lo que no es de valor añadido (espacio, capital y gente): minimización del despilfarro.
- Detección y solución de problemas desde su origen eliminando defectos (buscando la perfección) de manera que satisfaga las necesidades del cliente por su alta calidad.
- Procesos “pull”: Producir solo lo necesario sobre la base de que los productos son solicitados o tirados o por lograr la producción del “jale” del cliente final.
- Desarrollar una relación a largo plazo con los proveedores a partir de acuerdos para compartir información y compartir el riesgo de los costos.

Cuando los volúmenes de producción sean menores, desarrollar la capacidad de ser flexibles para poder producir ágilmente diferentes misceláneas de gran diversidad de productos.

2.2 KAIZEN - MEJORA CONTINUA

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta. Orientado a la mejora de procesos, más que a resultados, ya que esto es la consecuencia de ejecutar correctamente un proceso.

La esencia de Kaizen es directa y sencilla: Kaizen, significa mejoramiento, mas aun mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. La filosofía Kaizen, supone que nuestra forma de vida (sea nuestra vida de trabajo, vida social o familiar) merece ser mejorada de manera constante.

En cada negocio, el trabajo de un empleado está basado en los estándares existentes, ya sean explícitos o implícitos, impuestos por la administración. El mantenimiento se refiere a mantener tales estándares mediante el entrenamiento y la disciplina. Por contraste, el mejoramiento se refiere a mejorar los estándares. La percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: Mantener y mejorar los estándares.

Mientras más alto este un gerente más preocupado esta por la administración. En el nivel inferior, un trabajador no especializado que trabaja en una maquina, puede dedicar todo su tiempo a seguir las instrucciones. Sin embargo, en tanto llega a ser más eficiente en su trabajo, comienza a pensar en el mejoramiento. Empieza a contribuir con mejoras en la forma de hacer su trabajo, ya sea a través de sugerencias individuales o a través de las sugerencias de grupo.

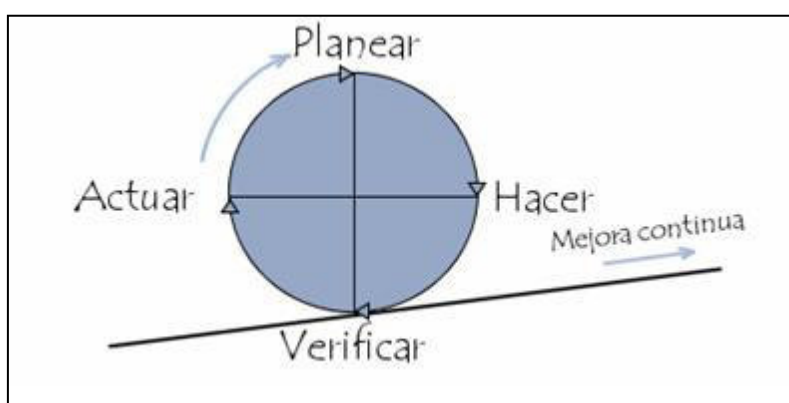
Mejorar los estándares significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento duradero solo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos. De este modo el mantenimiento y el mejoramiento se convierten en inseparables para los gerentes.

El Kaizen utiliza el Círculo de Deming como herramienta para la mejora continua. Este círculo de Deming también se le llama PDCA por sus siglas en inglés.

- Plan - Planear: en esta fase el equipo pone su meta, analiza el problema y define el plan de acción.
- Do - Hacer: Una vez que tienen el plan de acción este se ejecuta y se registra.

- Check - Verificar: Luego de cierto tiempo se analiza el resultado obtenido.
- Act - Actuar: Una vez que se tienen los resultados se decide si se requiere alguna modificación para mejorar.

Gráfico 5: CICLO DE DEMING



Fuente: Jean-Francois Pillou. Kioskea.net. Artículo publicado 16-12-2004

KAIZEN NO resuelve Problemas, ataca las causas.

¿Qué es el mejoramiento? El mejoramiento puede dividirse en Kaizen e innovación. Kaizen, significa mejoras pequeñas realizadas en el status quo como resultado de los esfuerzos progresivos. La innovación implica una mejora drástica en el status quo como resultado de una inversión más grande en nueva tecnología o equipo.

Los fundamentos importantes en la realización de filosofía de Kaizen son el Compromiso y Disciplina a todo nivel de la organización.

La disciplina y constancia son lo que hace que Kaizen se diferencia de otras metodologías y por lo que la hace ser filosofía. El grupo de

personas que realizan Kaizen luego de arreglar un problema siguen mejorando y no paran ni se quedan esperando otro problema.

En cuanto a compromiso se debe destacar que todo nivel de organización tiene involucramiento en el Kaizen. Un error común es decir que el Kaizen es para la planta y operadores. El Kaizen empieza de arriba hacia abajo. Este inicia con el presidente mejorando en su nivel, los gerentes, jefes y supervisores se involucran en los equipos para ir mejorando día a día.

El Kaizen sirve para detectar y solucionar los problemas en todas las áreas de nuestra organización y tiene como prioridad revisar y optimizar todos los procesos que se realizan. Una empresa con la filosofía Kaizen tiene como primer ventaja competitiva el siempre estar en cambio para mejorar y su personal motivado realizando las actividades de Kaizen.

Los equipos Kaizen deben ir revisando y mejorando día a día en el tanto de la capacidad de sus recursos. Lo importante es que si el equipo llega a tener una solución y debe hacer una inversión, esta debe ser aceptada por el negocio. Cabe destacar que no todas las soluciones deben ser con inversión. Las herramientas más utilizadas en Kaizen:

- Ishikawa
- Pareto
- Histograma

2.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Este diagrama es conocido también como Causa – Efecto; es una herramienta que se usa para organizar y representar gráficamente las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Nos permite por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser, nunca sustitutivo de los datos.

La importancia de este diagrama radica en que obliga a buscar las diferentes causas que afectan al problema bajo análisis.

Beneficios:

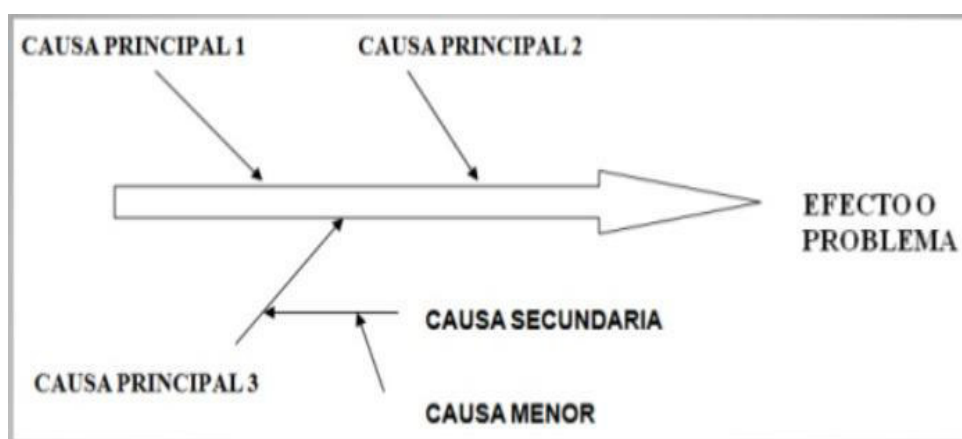
- Visualizar las causas del problema y no solo las más visibles.
- Ayuda a determinar la causa raíz de un problema o característica de calidad, de manera estructurada.
- Anima la participación grupal y utiliza el conocimiento del proceso que tiene el grupo.
- Aumenta el conocimiento sobre el proceso.
- Identifica las áreas para el estudio adicional, donde hay una carencia de información suficiente.
- Se concentra en el proceso y no en el producto.

Pasos:

1. Definir el problema que se quiere solucionar.
2. Hacer una lluvia de ideas de todas las posibles causas del problema.

3. Organizar los resultados de la lluvia de ideas en categorías racionales.
4. Construir un diagrama de causa y efecto que muestre de manera precisa las relaciones entre los datos de cada categoría, conforme el siguiente grafico.

Gráfico 6: Elaboración de Diagrama de Ishikawa



Fuente: Jisenia Espinoza / Estefania Espinoza. Diagrama de Ishikawa. 2013

2.4 METODOLOGÍA DE LAS CINCO “S”

La filosofía de las 5's así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas; este método se encuentra enfocado a la calidad total, la cual tiene sus orígenes en Japón y forma parte del movimiento a lo que hoy se le conoce como mejoramiento continuo.

El inicio de la 5's data posterior a la segunda guerra mundial, surgiendo como una propuesta de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros como parte de un movimiento de mejora de la calidad, su finalidad era eliminar los obstáculos que impidieran la eficiencia en la producción, dicha iniciativa dio como resultado una mejora considerable en aspectos como seguridad e higiene dentro de los procesos de producción.

Su ámbito de aplicación es tan amplio que se puede aplicar desde una línea de montaje de automóviles hasta en el escritorio del personal administrativo.

La filosofía cinco "S" es uno de los pilares del modelo industrial que se aplica en Japón y en la actualidad en empresas occidentales. Esta filosofía no es exclusiva de la cultura japonesa ya que todos en algún momento la aplicamos de manera inconsciente por ejemplo: Cuando organizamos y mantenemos en orden nuestra habitación o nuestra oficina, estamos poniendo en práctica Seiri y Seiton.

Una falta de la 5's indica ineficiencia, desperdicio, mala calidad, altos costos y una incapacidad para cumplir los plazos de entrega.

La 5s como lo comenta Rey Sacristán "No se trata de una moda o de implantar un modelo de cultura japonés, sino que es un principio básico para mejorar nuestra calidad de vida y hacer que nuestro puesto de

trabajo sea un lugar donde valga la pena pasar muchas horas de nuestras vidas.”

2.4.1 BENEFICIOS DE LAS 5'S

Los principales beneficios en la aplicación de las 5's son:

1. Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina, asume un interés real se puede confiar en su adhesión a los estándares.
2. Destaca los distintos tipos de despilfarros en el sitio de trabajo, busca eliminar el desperdicio.
3. Reduce el movimiento innecesario como por ejemplo: caminar.
4. Permite identificar visualmente los materiales, refacciones, etc.
5. Reduce los accidentes mediante la eliminación de pisos resbalosos, ambientes sucios, ropa inadecuada y operaciones inseguras
6. Mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los costos de operación.
7. Mejora el estado de ánimo y moral de los empleados al trabajar en ambientes de trabajo limpio, higiénico, agradable y seguro.

2.4.2 LAS CINCO ETAPAS

1. Seiri - Clasificar y desechar lo que no se necesita.

Significa eliminar del área de trabajo todos los elementos que no sean necesarios para realizar nuestras actividades, es decir, *“diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios y descartar éstos últimos”*. Es muy común el llenarnos de elementos, herramientas, cajas con productos, útiles y elementos personales que nos cuesta trabajo pensar en la posibilidad de realizar el trabajo sin estos elementos. Buscamos tener alrededor elementos o

componentes pensando que nos harán falta algún día. Con este pensamiento creamos verdaderos stocks reducidos y no existan cosas que molesten, quiten espacio o estorben.

2. Seiton - Ordenar: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

En Seiton se busca organizar los elementos que quedan después de Seiri con la finalidad de agilizar su búsqueda. Una vez eliminados los elementos que no son necesarios, se debe definir el lugar a ubicar aquellos que necesitamos con frecuencia, identificándolos para así eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar sus retornos a los sitios utilizados así como útiles de escritorio al facturar.

3. Seiso - Limpiar el sitio de trabajo y prevenir la suciedad y el desorden.

Seiso significa limpiar el entorno de trabajo, máquinas, herramientas y todas las áreas en general. Para aplicar Seiso se debe integrar la limpieza como parte del trabajo diario y asumirla como una actividad de mantenimiento autónomo.

4. Seiketsu - Estandarizar o preservar altos niveles de organización, orden y limpieza.

Seiketsu nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres "S" anteriores. Si no existe un proceso para

conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones.

Un operario de una empresa de productos de consumo que ha practicado la idea de que uno mismo prepare sus propios estándares ayuda que se cumplan, ya que cuando los estándares son impuestos, estos no se cumplen satisfactoriamente, en comparación con aquellos que desarrollamos gracias a un proceso de formación previo.

Seiketsu o estandarización pretende definir las normas que deben contener los elementos necesarios para realizar el trabajo de limpieza, tiempo empleado, medidas de seguridad a tener en cuenta y procedimientos a seguir en caso de identificar alguna anormalidad.

5. Shitsuke - Disciplina.

Para la continuidad de la aplicación de la filosofía 5's es fundamental el Shitsuke teniendo por parte de la empresa una disciplina basada en el ciclo Deming. Shitsuke implica el respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.

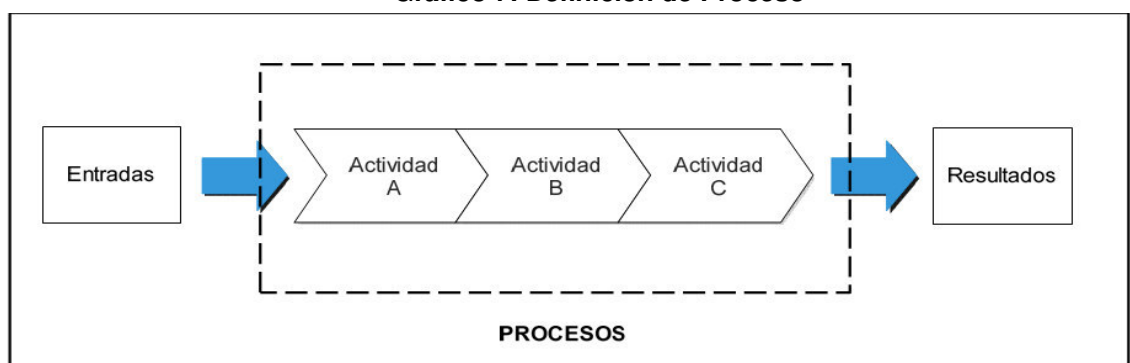
2.5 GESTIÓN POR PROCESOS

Herramienta básica para el mejoramiento de las organizaciones. Su implantación permite ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones.

Para alcanzar estos buenos resultados, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión.

Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La Gestión por procesos permite identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de los objetivos.

Gráfico 7: Definición de Proceso



Fuente: Gestión Por Procesos e Indicadores de Gestión. Dr. Juan Lugo Marín. 2015.

Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer que se entiende por:

Proceso: Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Todos los procesos constan de:

Objetivo: Define cual es el fin de dicho proceso.

Alcance: Determina el inicio y el fin en el que el proceso se encuentre inmerso.

Entradas y salidas: Elementos de entrada; es decir lo que viene del anterior proceso. Elementos de salida; Lo creado en el presente proceso.

Recursos: Hace referencia a todo aquello de lo que requiere el proceso para su correcto funcionamiento, ya sean recursos materiales o humanos.

Diagrama de Flujo: Es la representación grafica que contiene cada una de las actividades del proceso enlazadas entre sí, distinguiéndose los elementos de entrada y salida.

2.5.1 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESO

- Detección de los procesos estratégicos y clave del negocio.

- Implantar una metodología para examinar y medir los procesos del negocio.
- Detectar de manera sencilla donde y por que ocurren las fallas o desviaciones importantes.
- Identificación de oportunidades de mejora y rediseño en los procesos actuales.
- Tener una visión integral del negocio, permitiendo identificar la interrelación de los procesos que lo integran.
- Generar controles que ayuden a detectar riesgos crear planes estratégicos de cómo mitigarlos.

2.5.2 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La actual familia de normas ISO 9000 del año 2000 para los sistemas de la Gestión de la Calidad, ha permitido introducir cambios trascendentes con la anterior versión de 1994. La mayor evidencia de esto es precisamente el hecho de que esta familia de normas se sustenta en ocho principios de Gestión de la Calidad, que no estaban recogidos en la versión anterior.

Estos principios de Gestión de la Calidad se encuentran descritos en la norma ISO 9000:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”, de manera que constituyen una referencia básica necesaria para el entendimiento y la implantación adecuada de los requisitos de la ISO 9004.

Esto pone de relieve la importancia de considerar estos principios como pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implantar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés, según proceda (ISO 9001 o ISO 9004). A continuación se describen cada principio:

- 1. Enfoque al Cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- 2. Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- 3. Participación del Personal:** El personal a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usados para el beneficio de la organización.

4. **Enfoque Basado en Procesos:** Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de sistema para la Gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de los objetivos.
6. **Mejora Continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
7. **Enfoque basado en Hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el Proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

De estos principios de Gestión de la Calidad, uno de los que implican mayores cambios con respecto de la clásica configuración de los sistema de aseguramiento de la calidad. Es precisamente el principio de **“enfoque basado en procesos”**. Este principio sostiene que “un

resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

2.5.3. MAPA DE PROCESOS

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Es una herramienta que nos permite identificar:

- Procesos y actividades de una organización.
- Procesos que generan valor para el cliente.
- Procesos necesarios para la organización.
- Procesos que no generan valor.

Es importante porque facilita el análisis de la situación actual de los procesos que integran a la organización.

Los beneficios de la aplicación de esta herramienta:

- Detección de los procesos estratégicos y clave del negocio.
- Implantar una metodología para examinar y medir los procesos del negocio.

- Detectar de manera sencilla donde y por que ocurren las fallas o desviaciones importantes.
- Identificación de oportunidades de mejora y rediseño en los procesos actuales.
- Tener una visión integral del negocio, permitiendo identificar la interrelación de los procesos que lo integran.
- Generar controles que ayuden a detectar riesgos y crear planes estratégicos de cómo mitigarlos.

Principales factores para la identificación y selección de procesos:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en calidad del producto / servicio.
- Influencia en los factores clave de éxito
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

Gráfico 8: Clasificación de los Procesos



Fuente: Gestión Por Procesos e Indicadores de Gestión. Dr. Juan Lugo Marín. 2015.

Procesos Estratégicos: Son procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideran ligados a factores clave o estratégicos.

Procesos Operativos: Aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.

Procesos de Apoyo: Son aquellos que dan soporte a los procesos operativos. Se suele referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

2.5.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO

Conocido como Diagrama de Proceso, es la representación grafica de las actividades e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

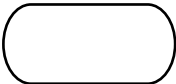

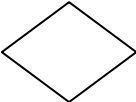



Es una herramienta básica para el mejoramiento de las organizaciones. En la actualidad es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentren inmersas en entornos y mercados competitivos globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito, tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales.

Para alcanzar estos buenos resultados, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión.

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un

lenguaje común y que facilitan la interpretación de los mismos, como lo indicados:

Gráfico 9: Símbolos para la Elaboración de Diagrama de Proceso

Nombre	Diagrama	Uso
Inicio o fin de Proceso		Se usa este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.
Actividad		Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad. También puede llegar a representar un conjunto de actividades.
Decisión		Representa una decisión. Las salidas tienen al menos dos flechas (opciones).
Flujo		Representa el flujo de productos, información, etc. y la secuencia en que se ejecutan las actividades.
Documento		Representa un documento. Se utiliza para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.
Base de datos		Representa a una base de datos y se utiliza para indicar la introducción o registro de datos en una base de datos.

Fuente: Gestión Por Procesos e Indicadores de Gestión. Dr. Juan Lugo Marín. 2015.

2.5.5 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS

El enfoque basado en procesos como sistema de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos. En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso, que es necesario medir para conocer para medir la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto.

2.5.6 INDICADORES DEL PROCESO

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

Para que un indicador se pueda considerar adecuado, deberá cumplir una serie de características:

- Representatividad: debe ser lo más representativo posible de la magnitud que se quiere medir.
- Sensibilidad: un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representa, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar datos.
- Fiabilidad: Un indicador debe basar sus datos obtenidos en mediciones objetivas y fiables.

- Relatividad en el tiempo: debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

CAPITULO III: VARIABLES Y MATRIZ DE CONSISTENCIA

3.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

El presente estudio basado en la aplicación de herramientas de Lean Manufacturing como Kaizen, la metodología de 5's y la gestión por proceso. Se aplica a una empresa de Platería y Joyería de nombre Pereda, ubicada en el distrito de Miraflores, Lima, Perú.

- **Variables independientes:** Las etapas de Diagnostico, Implementación y Evaluación del Lean Manufacturing y la Gestión por Procesos.
- **Variables Dependientes:** Los resultados de la implementación, indicadores y mejora de la calidad de atención a los clientes.

3.2 Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	MARCO TEORICO	VARIABLE	METODOLOGIA
Disminución de la rentabilidad de la empresa.	Desarrollar e implementar el sistema de Lean Manufacturing para elevar la eficiencia y rentabilidad en el área comercial ofreciendo productos de mayor calidad, cuyos efectos incentivarán a replicar en otras áreas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Lean Manufacturing: <ul style="list-style-type: none"> - Eventos Kaizen - Metodología de 5'S - Diagrama de Ishikawa - Gestión por Procesos. 	<p>Variables Independientes: Las etapas de Diagnóstico, Implementación y Evaluación del Lean Manufacturing y de la Gestión por Procesos.</p> <p>Variables Dependientes: Los resultados de la implementación indicadores y mejora de la calidad de atención a los clientes.</p>	<p>Tipo y Diseño de la Investigación: Tipo de investigación documental e investigación de campo.</p> <p>El diseño de la investigación es experimental.</p> <p>Unidad de Análisis: El área de comercialización de la empresa Pereda Platería y Joyería.</p> <p>Población de Estudio: El personal de ventas y las gerencias involucradas en el desarrollo de la investigación. En total suman 8 personas.</p> <p>Técnicas de Recolección de Datos: Observación y entrevistas y cuestionarios tanto al personal involucrado como a los clientes.</p>
<p>Problema Específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de ventas. • Pérdida de clientes. • Procesos no definidos. • Desorden de los espacios de trabajo • Desorganización en exhibición de productos de tienda. • Bajo desempeño de personal. 	<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar recursos en el área de Comercialización. • Permitir el incremento de las ventas. • Mejorar la calidad de servicio a nuestros clientes. • Optimizar los procesos de venta. • Organizar las estaciones de trabajo. • Generar en los colaboradores una nueva cultura del trabajo. • Mejorar el layout de la exhibición en los puntos de venta. 			

CAPITULO IV: METODOLOGIA DE INVESTIGACION

4.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo del presente estudio, se utilizo el tipo de investigación documental en combinación con la investigación de campo, debido a su aplicación, mediante el uso de material bibliográfico y fuentes de información como el banco de datos de la empresa. La investigación de campo debido al uso de fuentes de información como entrevistas, cuestionarios y encuestas no solo al personal de la empresa sino también a los clientes de las tiendas.

El Diseño de la investigación es experimental debido a que las variables son controladas para la consecución del objetivo planteado.

4.2 UNIDADES DE ANÁLISIS

La unidad de análisis es el área de comercialización de la empresa Pereda Platería y Joyería, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de orfebrería y joyería hecho en plata, acero y oro.

4.3 POBLACIÓN DE ESTUDIO

La investigación se realizo en base a una población que conforma el personal involucrado en la solución del problema y los clientes a quienes se realizaron encuestas para determinar los causales de nuestro problema. La empresa cuenta con 8 personas que conforma el equipo involucrado y

la muestra de clientes fue de 1248 para la aplicación de la encuesta de clientes, durante el periodo de 6 meses que duro el estudio.

4.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La información fue recolectada por el investigador. Para determinar la situación actual del área de comercialización de la empresa Pereda Platería y Joyería, se recolectó información en base a observación, entrevistas al personal que labora directamente en el área y encuestas que se formulo a nuestros clientes.

También se recolecto y proceso información del banco de datos, que consta de la información de ventas almacenada en el servidor de la empresa a través de medios magnéticos. Esta información histórica, nos brindo los detalles para el análisis de la situación actual y evaluación de los resultados del presente estudio.

4.5 METODOLOGÍA DE LA IMPLEMENTACIÓN

Con base al fundamento teórico descrito en el capítulo II para la solución el problema planteado, se involucro a los colaboradores capacitándolos en los conceptos y principios básicos de las metodologías a utilizar, concientizando en conocer los objetivos, saber cuáles eran sus opiniones en relación al método y a su vez conocer cuáles son los paradigmas o la resistencia al cambio que se pudiera presentar, con el fin de generar las

estrategias para sobrellevar dichos obstáculos y crear un compromiso de participación en la implementación.

CAPITULO V: IMPLEMENTACION DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTION

Se establecerá un diagnostico de la situación actual del área comercial de la empresa Pereda Platería y Joyería aplicando las herramientas descritas en el marco teórico.

El propósito es tener un panorama tanto descriptivo como visual de la situación actual del área comercial a partir del cual se plantearan las mejoras.

5.1 APLICACIÓN DE KAIZEN – MEJORA CONTINUA.

5.1.1 PLANEAR:

El objetivo será la eficiencia y rentabilidad en el área comercial, atacando las causas raíz, para ello tendremos que desarrollar lo siguiente:

1. Documentar la situación actual: obtener la imagen actual de las ventas, donde indiquen los puntos críticos cuantitativamente.
2. Elaborar el diagrama de Ishikawa, mediante la lluvia de ideas.
3. Establecer alternativas de solución a las causas encontradas.
4. Seguimiento y evaluación de las propuestas de mejora.

5.1.2 HACER:

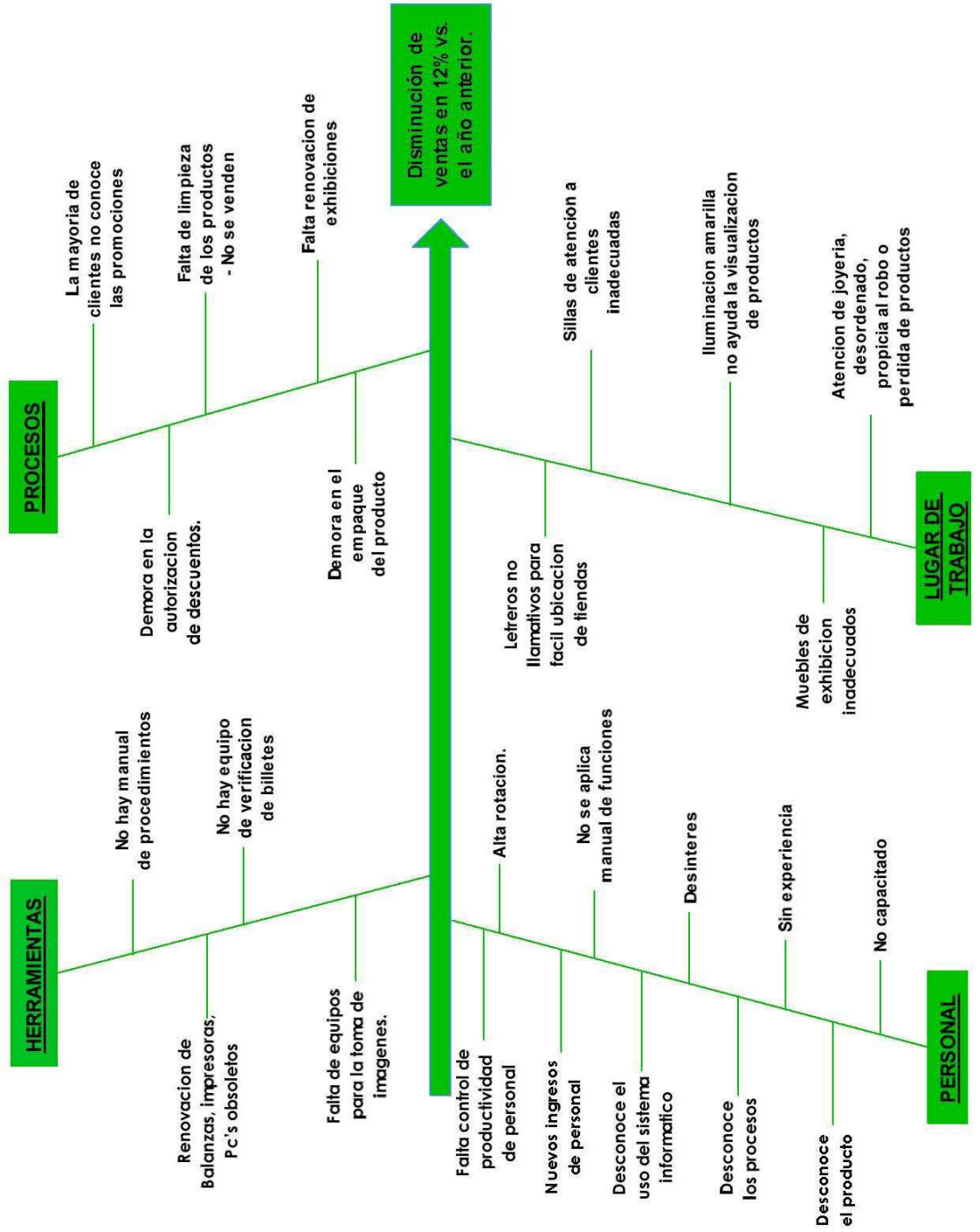
a. Lluvia de ideas (Brain Storming): Se organizaron reuniones con el personal de tienda, para extraer información de los problemas y opiniones que cada colaborador pueda brindarnos que nos ayude a encontrar las posibles soluciones.

b. Diagrama de Ishikawa: Posteriormente a la lluvia de ideas con el personal de tienda, se extrajo solo las principales causas que consideramos importantes y son los que nos llevan a tener el EFECTO NO DESEADO que es “disminución de las ventas”.

De la observación en tienda y reuniones con el personal para definir el diagrama de causa – efecto, se concluye que a nivel de personal existen factores que condicionan el normal desempeño del mismo. Estos factores se describen a continuación:

1. Familiaridad o conocidos con los dueños, que afecta su desempeño.
2. Conocimiento del producto.
3. Habilidades técnicas como el uso de computadora y software informático.
4. Aptitudes para el desarrollo de ventas.
5. Actitud frente al puesto de trabajo y su entorno laboral.

DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO - ISHIKAWA



c. Alternativa de Solución:

Una vez identificado los problemas que aquejan el normal desempeño del área de ventas, se reviso con la gerencia general aquellas actividades y las inversiones a realizar para su aprobación y ejecución. A continuación se detalla las acciones que se tomaron en base al análisis realizado.

Equipos y Herramientas de Trabajo:

Problema	Solución
Equipos obsoletos: Balanza de precisión y computadoras de atención de ventas	Adquisición de 1 balanzas de precisión y 3 computadores para atención de ventas.
Falta de equipos: Escáner de etiqueta de barra y cámara fotográfica.	Adquisición de cámara fotográfica 1 para cada tienda y 1 escáner adicional para la lectura de código de barra.
No se cuenta con equipo de identificación de billetes falsos.	Adquisición de equipo para la identificación de billetes falsos. Capacitación al personal, conforme lo señalado por el BCR.
No hay procedimientos definidos.	El presente estudio definirá procedimientos de trabajo según el proceso.

Lugar de Trabajo:

Problema	Solución
Letreros no llamativos para la ubicación de las tiendas.	Se derivo el problema a Marketing y Publicidad, para que realice los cambios.
Sillas de vendedores inadecuados y en mal estado.	Reemplazo de sillas en mal estado por sillas ergonómicas. En el anexo 2, se muestra el análisis realizado al modulo de ventas, que justifica el cambio realizado.
Iluminación amarilla y tenue no ayuda a	Se cambio la iluminación de luz amarilla

la correcta visualización de los productos.	por iluminación de luz blanca. En total se reemplazaron 23 dióicos led de las exhibiciones a luz blanca y 48 focos ahorradores de los ambientes de tienda a luz blanca.
Atención de joyería desordenado, propicia a la pérdida o robo de los productos,	Se hizo una revisión del lugar de trabajo y se determino confeccionar una bandeja especial para recolectar la joyería que se muestra a un cliente. Esta bandeja se utilizara para cada cliente. Esquema se muestra en el anexo 3.
Muebles de exhibición de joyería obsoletos en diseño y poco espacio para la exhibición de productos.	Se contrato los servicios de un diseñador de interiores y se confecciono un nuevo mueble de joyería renovado y optimizado para la exhibición de joyería.

Personal:

Problema	Solución
Ingreso de personal nuevo no entrenado y sin experiencia en el rubro.	Se cambiaron los requisitos de contratación de vendedores jóvenes sin experiencia, por vendedores experimentados y mayores de 40 años, que otorguen mejor presencia y solidez en la atención personalizada a nuestros clientes. También se definió capacitaciones para el personal nuevo, de carácter obligatorio.
Desconocimiento en el uso del sistema informático.	Se trabajo en conjunto con el especialista en sistemas, un manual de usuario y se capacitó al personal.
Desconocimiento de los procesos.	Se programo capacitaciones con el personal de ventas, tanto de producto como del proceso de ventas.
Desconocimiento del producto.	

Alta rotación.	Se busco subcontrata de empresa de reclutamiento y selección de personal para seleccionar al candidato idóneo.
Desinterés en su puesto de trabajo.	La decisión de la gerencia fue el reemplazo programado y en el menor tiempo posible del personal que por su calificación fue seleccionado para el cambio.
Factores que afectan el desempeño personal (familiaridad, conocimiento, Habilidades, Aptitudes y actitud con el cliente).	
No se aplica el manual de funciones del puesto	Se repartió a todos los involucrados, las funciones del puesto y programo reuniones para difundirlas. Se empezó a evaluar al personal en cuanto al cumplimiento de sus funciones.
Personal no capacitado.	Se estableció un programa de capacitación al ingreso de nuevo personal.

Procesos:

Problema	Solución
Demora en la atención al cliente por autorizaciones de descuentos mal aplicados.	Con las capacitaciones programadas para el proceso de ventas, se instruyó al personal en la aplicación de descuentos y sus limitaciones.
Demora en el empaque del producto.	Dentro de las capacitaciones al personal, se considero y estableció como requisito que el vendedor sepa y este entrenado en realizar el empaque a los productos. La reducción de espera por empaque fue de 7 minutos en promedio a 3.25 minutos en promedio.
Falta de reposición de las exhibiciones vendidas.	Dentro de las funciones del puesto se indica que el vendedor debe realizar la reposición frecuente de las exhibiciones como parte de sus obligaciones. Se hizo

	cumplir sus funciones estableciendo horarios en la supervisión y visitas improvisadas a tienda por parte de la gerencia, hasta generar el hábito de reposición y preocupación por sus exhibiciones.
La mayoría de los clientes no conoce las promociones.	Se derivó el problema a Marketing y Publicidad, para que modifique sus actuales medios de difusión, con carácter de importante y se evaluó las acciones correctivas para medir la efectividad de los cambios.
Falta de limpieza de productos	Se resolverá como parte de la aplicación de las Cinco "S".

5.1.3 **VERIFICAR:**

a. Check List:

Supervisar el cumplimiento con el check list; propuesto en el anexo 6, de aquellas propuestas implementadas por cada puesto de trabajo.

b. Encuesta:

Para complementar el análisis del avance, se utilizarán encuestas a los clientes, que se muestra en el anexo 1, lo cual medirá el grado de satisfacción del cliente.

Un primer análisis se obtuvo con una encuesta a clientes al primer mes de implementado, con una muestra de 124 clientes representando esta el 10.25 % del total 1248 clientes atendidos por mes.

La segunda muestra fue realizada con 150 clientes, representando el 9%.

La encuesta fue clasificada en cuatro aspectos. A continuación el detalle de la variación de las dos encuestas realizadas, para medir el avance.

		1era. Encuesta		2da. Encuesta	
	Punto de Oportunidad: Personal	Si	No	Si	No
1	La asesora de ventas tiene buen trato (saluda, trato servicial, imagen)	44%	56%	68%	32%

Fuente: Elaboración Propia.

En el aspecto del personal, se muestra una mejora en la percepción del trato que recibe por la asesoría de ventas, disminuyendo en la segunda encuesta de 56% a 32%.

		1era. Encuesta		2da. Encuesta	
	Punto de Oportunidad: Atención de ventas	Si	No	Si	No
1	Conocimiento del producto	15%	85%	66%	34%
2	Informa las condiciones de venta, ofertas y descuentos	66%	34%	92%	8%

Fuente: Elaboración Propia.

En el siguiente aspecto de atención de ventas, para la segunda encuesta, el 66% los clientes manifiestan haber recibido información adecuada del producto, además del 92% de clientes indica haber recibido oportunamente sobre condiciones de ventas ofertas y descuentos. Este crecimiento es importante porque demuestra el interés

del personal por mejorar la calidad de atención luego de la primera encuesta.

En el aspecto de producto disponible; mejoro a 86% para la segunda encuesta. Evidencia que los cambios realizados con el Kaizen hace que los productos se encuentren exhibidos reduciendo la posibilidad de perder ventas.

		1era. Encuesta		2da. Encuesta	
	Punto de Oportunidad: Producto disponible	Si	No	Si	No
1	Encontró el producto que buscaba	81%	19%	86%	14%

Fuente: Elaboración Propia.

El último aspecto analizado; Infraestructura, para la segunda encuesta, no se reflejan cambios significativos en la opinión de los clientes ya que no se realizo cambios con la disponibilidad de estacionamiento, debido a los altos costos por contratar una cochera.

		1era. Encuesta		2da. Encuesta	
	Punto de Oportunidad: Infraestructura	Si	No	Si	No
1	Considera la disponibilidad de estacionamiento, limitante para acceder a la tienda	83%	17%	81%	19%

Fuente: Elaboración Propia.

Mientras que en la segunda encuesta en el mismo aspecto, el 67% de los encuestados indica que la publicidad se visualiza fácilmente. Esta

mejora importante se debe a las medidas adoptadas por el área de publicidad cambiándose estos letreros.

		1era. Encuesta		2da. Encuesta	
	Punto de Oportunidad: Infraestructura	Si	No	Si	No
2	Visualiza fácilmente nuestra publicidad con promociones y descuentos	20%	80%	67%	33%

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.4 ACTUAR:

Mediante indicadores propuestos en el anexo 4, se medirán los avances mensualmente y se tomaran acciones correctivas.

5.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CINCO “S”.

La implementación de cada etapa de la metodología cinco “S”, se realizó en conjunto con el personal involucrado del área comercial, tal como se describe a continuación:

1. Clasificar - Seiri:

- a. Se seleccionó documentos de venta, guías de remisión y otros documentos antiguos no ordenados ni organizados, se encontraban ocupando espacio en el modulo de ventas.

Los documentos con antigüedad mayor al mes en curso se clasificaron por meses y se trasladaron al archivo general para su almacenamiento.
- b. Exceso de archivos en computadora de índole personal que ocupan espacio, además de archivos que evidencian el excesivo uso del internet sin beneficio para la empresa y evidencia la pérdida de tiempo del personal descuidando sus labores asignadas.
- c. Herramientas de trabajo del taller como alicates de presión, alicate de corte, en el modulo de atención al cliente, innecesario para el área.
- d. Archivadores con excesiva cantidad de documentación antigua.

2. Ordenar – Seiton:

- a. Revistas y materiales combinados con artículos de distracción para la atención al cliente.

- b. Tazas y alimentos en los cajones del modulo de atención, indicar lugares.
- c. Instrumentos y útiles de oficina dispersos se ubica un lugar establecido, utilizando de manera correcta y adecuada la cajonería y espacios dentro del modulo de atención
- d. No existe ubicación para las pertenencias personales como carteras y mochilas. Se implementa perchero y serian guardadas al inicio de actividades y serian entregadas al término del día.
- e. Las exhibiciones de productos en tienda, no se reponen en cuanto se venden, dejando espacios libres o vacios en las exhibiciones de productos.
- f. Los elementos de cocina se ordenaron en el lugar correcto y se prohibió tener en el puesto de trabajo comida o utensilios haciendo respetar normas básicas.

3. Limpieza - Seiso:

- a) En las estaciones de trabajo; no existía la cultura de limpieza, el personal se hace responsable de la limpieza de su puesto de trabajo y productos exhibidos todos los días.

- b) Los productos de exhibición; limpieza a detalle de la mercadería sucia se realiza mensualmente, puesto que la plata como material, tiende a amarillarse con el paso del tiempo y debido a diversos factores como la humedad.
- c) En las computadoras de trabajo; se encontró software antivirus desactualizado, existe el riesgo de software maligno que propicie la lentitud y mal funcionamiento. Se contrató el servicio del experto en sistemas para rescatar información antigua de las computadoras eliminando aquellos archivos que no eran necesarios también se instaló software antivirus como prevención, además de restricciones a ciertas páginas web y correos spam.
- d) La limpieza de toda la tienda general recaía solo en una persona, se distribuyeron las zonas de responsabilidad por empleado y el personal de limpieza ahora se enfocara en básicos de todo lo ambientes.
- e) Se devolvieron al taller las herramientas encontradas en ventas.

4. Estandarizar – Seiketsu:

- a) Se implementan señalizadores para insumos que se usan como bolsas de regalo, tijeras, cintas, etc y se detalla visualmente el proceso de empaque que ha de hacerse en un mismo formato.

- b) Las exhibiciones de toda la tienda se zonificaron, con la finalidad de agruparlos por productos e identificarlos mediante numeración para su fácil detección. Esta medida deberá sentar las bases para manejar un sistema de exhibiciones activo de acuerdo a las campañas
- c) El personal no usaba uniforme de trabajo para atención en tienda, cada uno asistía con diversos formatos se unificó.
- d) Carencia en la aplicación de procedimientos, normas y políticas de trabajo.
- e) La apertura de tiendas se realiza fuera del horario definido por la gerencia, debido a las constantes tardanzas del personal de tienda.
Se elabora cronogramas de personal de apertura
- f) En el modulo de ventas se elabora información básica como:
procesos de ventas con el sistema, códigos de cierre de POS,
directorio de áreas internas y de servicio técnico POS Visa y Mastercard.

5. Disciplina – Shitsuke:

Es importante definir parámetros que nos permitan hacer el seguimiento del cumplimiento y que lo ejecutado anteriormente se realice en forma

permanente. Se estableció para ello una serie de pautas que nos permitan realizar una correcta auditoría:

- a. La frecuencia de auditoría se realizara de forma diaria.
- b. Se establecieron premios para la tienda que obtenga un mejor puntaje de calificación en la auditoría en un periodo semanal.
- c. Cada mes, se realizaran reuniones para discutir la problemática y ejecución de aspectos aun no solucionados.
- d. Se capacito al personal en las normas y políticas de trabajo para su cumplimiento y control

En el anexo 5, se presenta el formato de auditoría ejecutado para nuestro caso, aplicando cada una de las pautas indicadas.

Todas las mejoras descritas, se respaldan con la aplicación de las normas de trabajo establecidas por la empresa y que en algunos casos no eran ejecutados firmemente o no estaban actualizados.

5.3 APLICACIÓN DE LA GESTION POR PROCESOS.

El área de ventas, está involucrada con todas las áreas de la empresa, a través de una serie de procesos y dentro de ellas algunos subprocesos vinculados directamente a la actividad principal de atención al cliente.

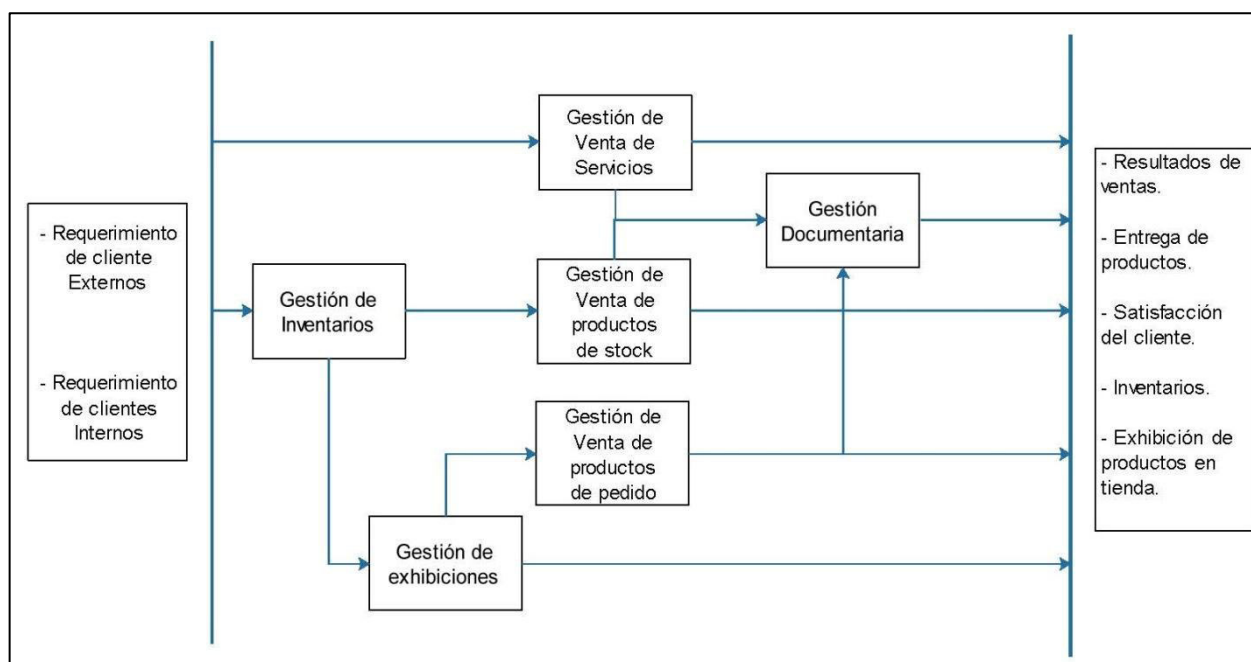
Estos procesos se dividieron esquemáticamente para comprender los procesos que ocurren dentro de ella, como: Gestión de ventas de

productos de stock y de pedido, Gestión de ventas de servicios, Gestión de cobranzas, inventarios de tienda, Gestión de exhibiciones.

Para fines del estudio, se procederá a analizar los subprocesos de Gestión de ventas de Productos de stock y gestión de ventas de servicios; debido a su importancia e influencia en los resultados directos de la empresa, ya que estos requieren un tratamiento especial y de prioridad; sin dejar de lado el análisis de los demás subprocesos que también serán realizados conforme a la prioridad.

En el siguiente grafico 10: Nivel 1 - El Proceso de Gestión de Ventas, se muestra los subprocesos que comprende el proceso de ventas a partir de la cual se iniciara la evaluación de la situación actual de los procesos comprendidos en el estudio.

Gráfico 10: Nivel 1 - Proceso de Gestión de Ventas



Fuente: Elaboración Propia.

5.3.1 SUB PROCESO ACTUAL: GESTION DE VENTAS DE PRODUCTOS DE STOCK

Subproceso donde se interactúa cara a cara con nuestros clientes finales y el objetivo principal es satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, ofreciéndoles un servicio personalizado y de calidad. Este proceso debe contar con herramientas y elementos para cumplir con dicho objetivo.

El diagrama de flujo se realizó en base a los siguientes criterios: Entrevistas al personal involucrado en el proceso y la Observación directa, Las áreas que participan son: Ventas, logística, gerencia comercial, administración y marketing, obteniéndose los resultados descritos en el siguiente diagrama de flujo.

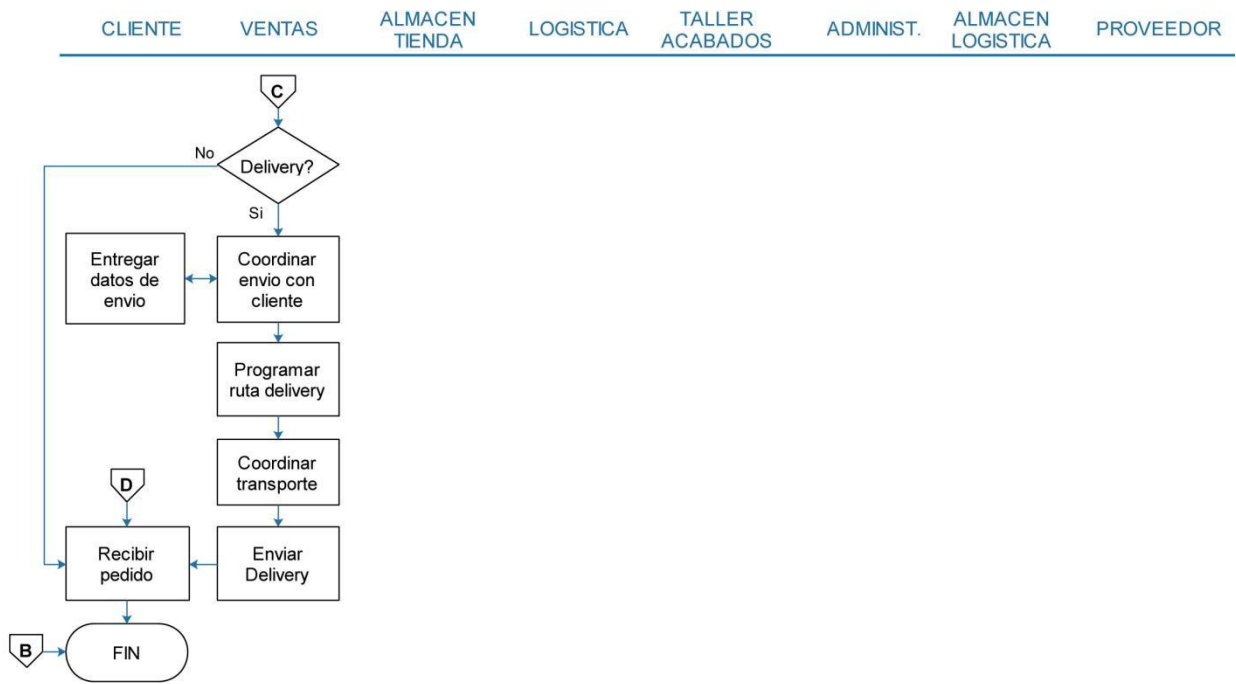
Descripción del Subproceso

La empresa no cuenta con esta información, por ello se tendrá que construir para definir la situación actual del proceso, el cual se muestra en el adjunto.

Ficha Actual de Subproceso: Gestión de Venta de Producto de Stock

PEREDA PLATERIA Y JOYERIA	REVISION DE REQUISITOS DEL PRODUCTO	No existe
----------------------------------	--------------------------------------------	------------------

<u>PROCESO:</u> Gestion de Ventas de Productos	<u>PROPIETARIO:</u> Ventas
<u>MISION:</u> Atender adecuada y oportunamente los requerimientos del cliente, brindando una experiencia de compra diferente.	<u>DOCUMENTACION:</u> Propuesto
<u>ALCANCE:</u> Empieza: Requerimiento de cliente. Incluye: Lista de Precios, cotizacion, Pedido, Documento de venta, cargo de envio, Nota de credito, Guia de remision. Termina: Entrega del pedido y satisfaccion del cliente.	
<u>ENTRADAS:</u> Pedido de Cliente (requerimiento)	
<u>PROVEEDORES:</u> Logistica, Taller de acabados.	
<u>SALIDAS:</u> Productos Terminados del cliente.	
<u>CLIENTES:</u> Publico en general, Mayoristas, clientes Corporativos.	
<u>INSPECCIONES:</u> Registro de ventas diario.	<u>REGISTROS:</u> Boletas, Facturas, pedidos, guias de remision
<u>VARIABLES DE CONTROL:</u> Pedidos no atendidos. Avance de ventas por mes Registro de ventas del dia.	<u>INDICADORES:</u> No existen habilitados



5.3.2 SUB PROCESO ACTUAL: GESTION DE VENTAS DE SERVICIOS

El siguiente subproceso dentro del área de ventas importante para la empresa, se realiza la venta del servicio de restauración de piezas hechas en plata, plaque o peltre. Este servicio representa el 12% de las ventas de la empresa y representa no solo el servicio adicional que brinda la marca PEREDA, sino refleja el respaldo de la marca a través del tiempo y las posibilidades de continuar creciendo en este rubro. En la actualidad existen más empresas de la competencia que brindan este servicio debido a que al adquirir el producto en platería la expectativa del producto es de largo plazo.

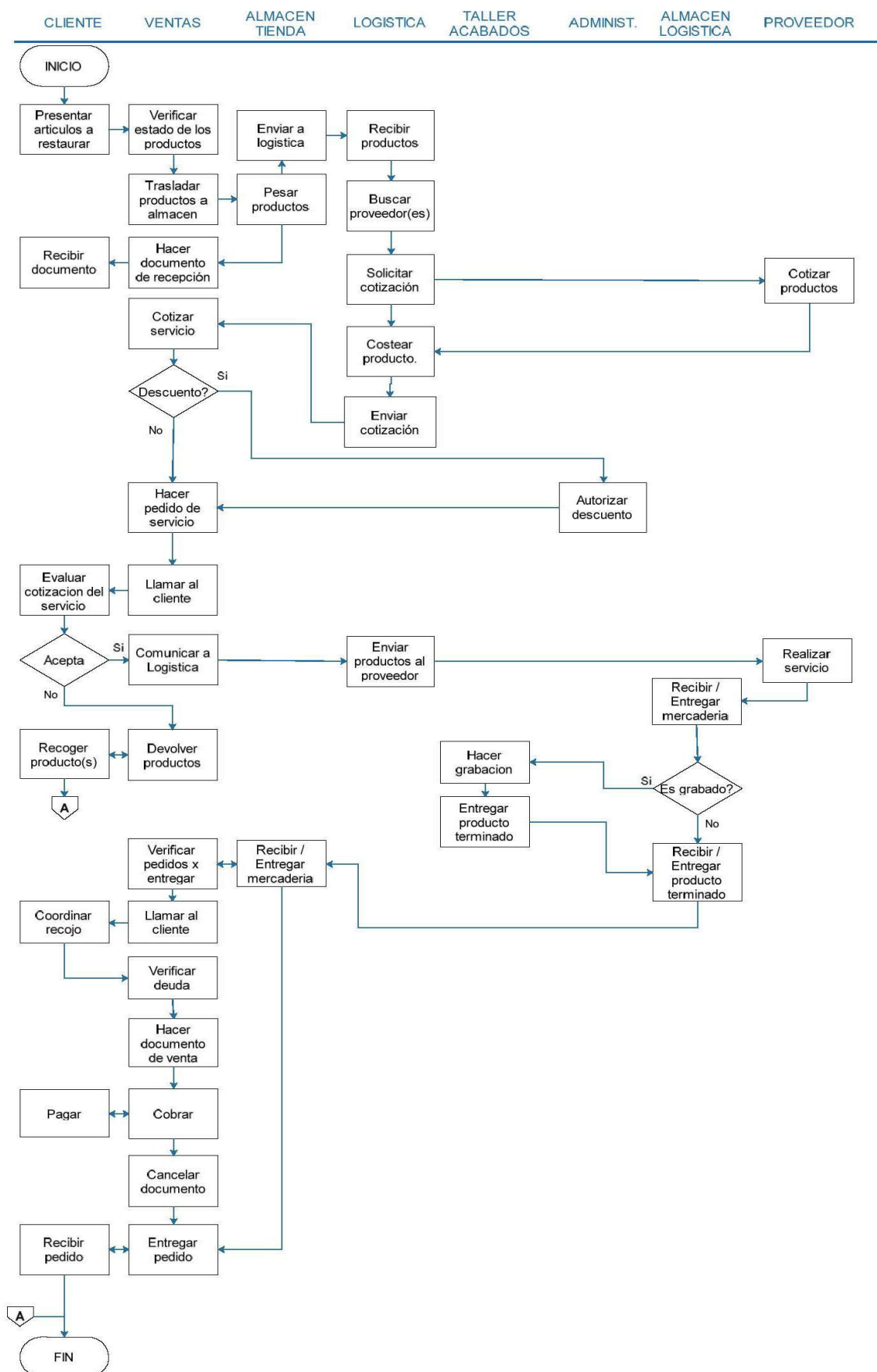
La importancia también radica en la confianza de los clientes que entregan a la empresa sus productos no solo de valor monetario sino en muchos casos representan valores personales como los recuerdos familiares.

A continuación se describe el Diagrama de Flujo del Proceso de ventas de Servicios.

Descripción del Proceso:

La empresa no cuenta con información documentada acerca del proceso, también se requiere construir la información.

Diagrama Actual de Subproceso: Gestión de Venta de Servicios



Ficha Actual de Proceso: Gestión de Ventas de Servicio.

PEREDA PLATERIA Y JOYERIA	REVISION DE REQUISITOS DEL PRODUCTO	No existe
----------------------------------	--------------------------------------------	------------------

PROCESO: Gestion de Ventas de Servicio		PROPIETARIO: Ventas
MISSION: Atender adecuada y oportunamente los requerimientos del cliente, asegurando la restauracion de sus productos y con ello colaborar a la conservacion de sus objetos mas preciados.		DOCUMENTACION: No existe,
ALCANCE: Empieza: Requerimiento de servicio del cliente. Incluye: Pedido de servicio, Documento de venta, cargo de envío, Nota de credito. Termina: Entrega del servicio y satisfaccion del cliente.		
ENTRADAS: Pedido de servicio. PROVEEDORES: Logistica, Taller de acabados.		
SALIDAS: Productos restaurados (terminados) del cliente. CLIENTES: Publico en general, clientes Corporativos.		
INSPECCIONES: Registro de ventas diario.	REGISTROS: Boletas, Facturas, pedidos de servicio.	
VARIABLES DE CONTROL: Servicios no atendidos. Servicios pendientes de entrega.	INDICADORES: No existen indicadores habilitados	

5.4 PROPUESTAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS.

Del análisis de procesos, se encontró lo siguiente:

5.4.1 SUBPROCESO: GESTIÓN DE VENTA DE PRODUCTO PROPUESTO

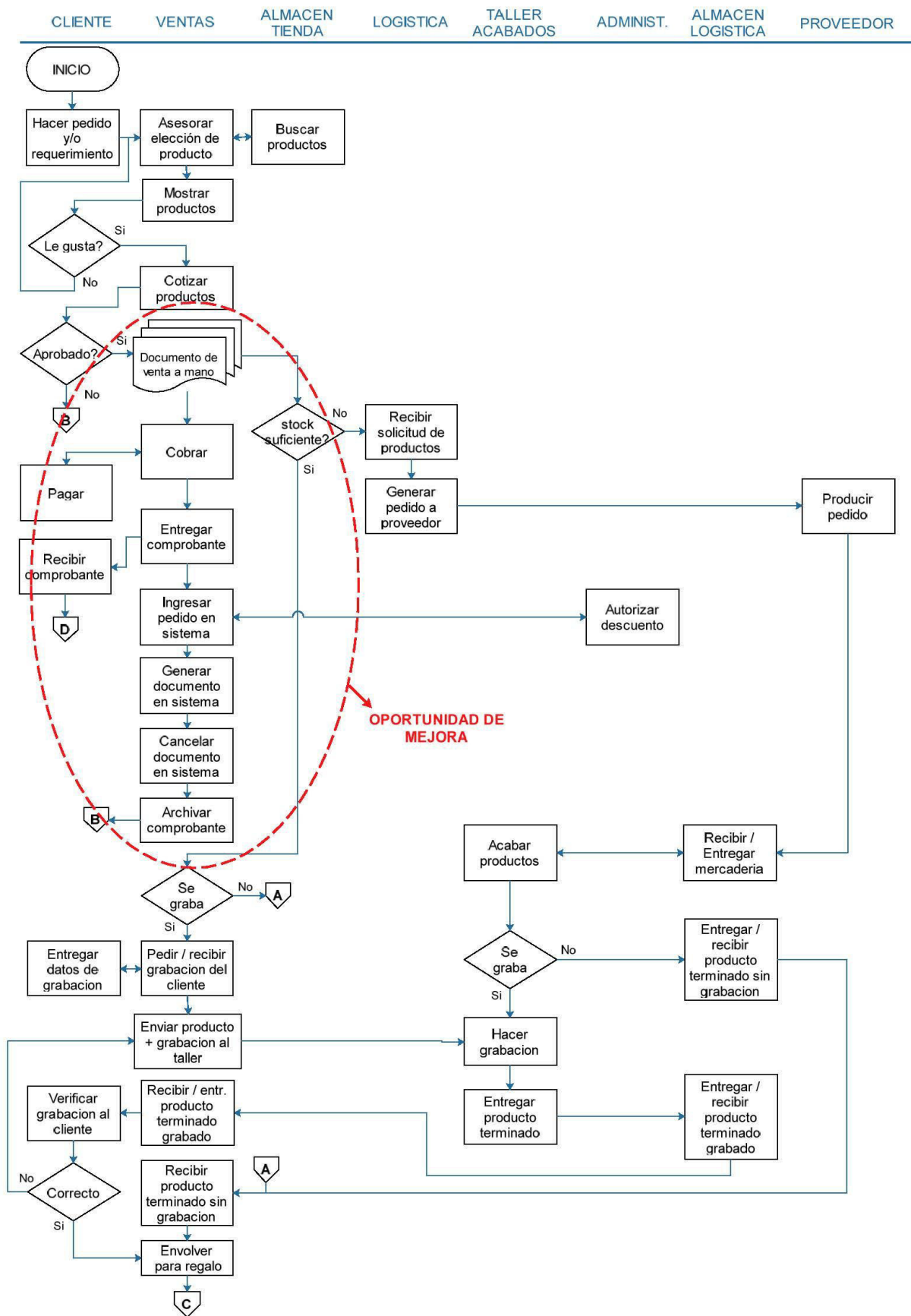
1. Se encontró que existen procedimientos que no se ejecutan, por desconocimiento en el uso de la aplicación de nuestro sistema de información.

En el gráfico de oportunidad de mejora del subproceso de venta de producto, se muestra una actividad adicional, haciendo el documento de venta a mano, con los precios que ya determino con el cliente, para posteriormente ingresarlo al sistema de información.

Una consecuencia de evitar el ingreso en línea de los documentos de venta, es el levantamiento de información como DNI y dirección del cliente, conforme a la reglamentación de Sunat que aplica obligatoriamente a ventas mayores a 700 nuevos soles.

Del cuadro Nro. 5, indican los tiempos de operación considerando el procedimiento inicial, donde la operación se realiza en 140.38 segundos. Aplicando las mejoras en los procesos, el tiempo de operación se reduce a 78.98 segundos, demostrándose la factibilidad del cambio con la eliminación de pasos innecesarios y el entrenamiento reducen los tiempos de operación.

Oportunidad de Mejora del Subproceso de Gestión de Venta de Producto

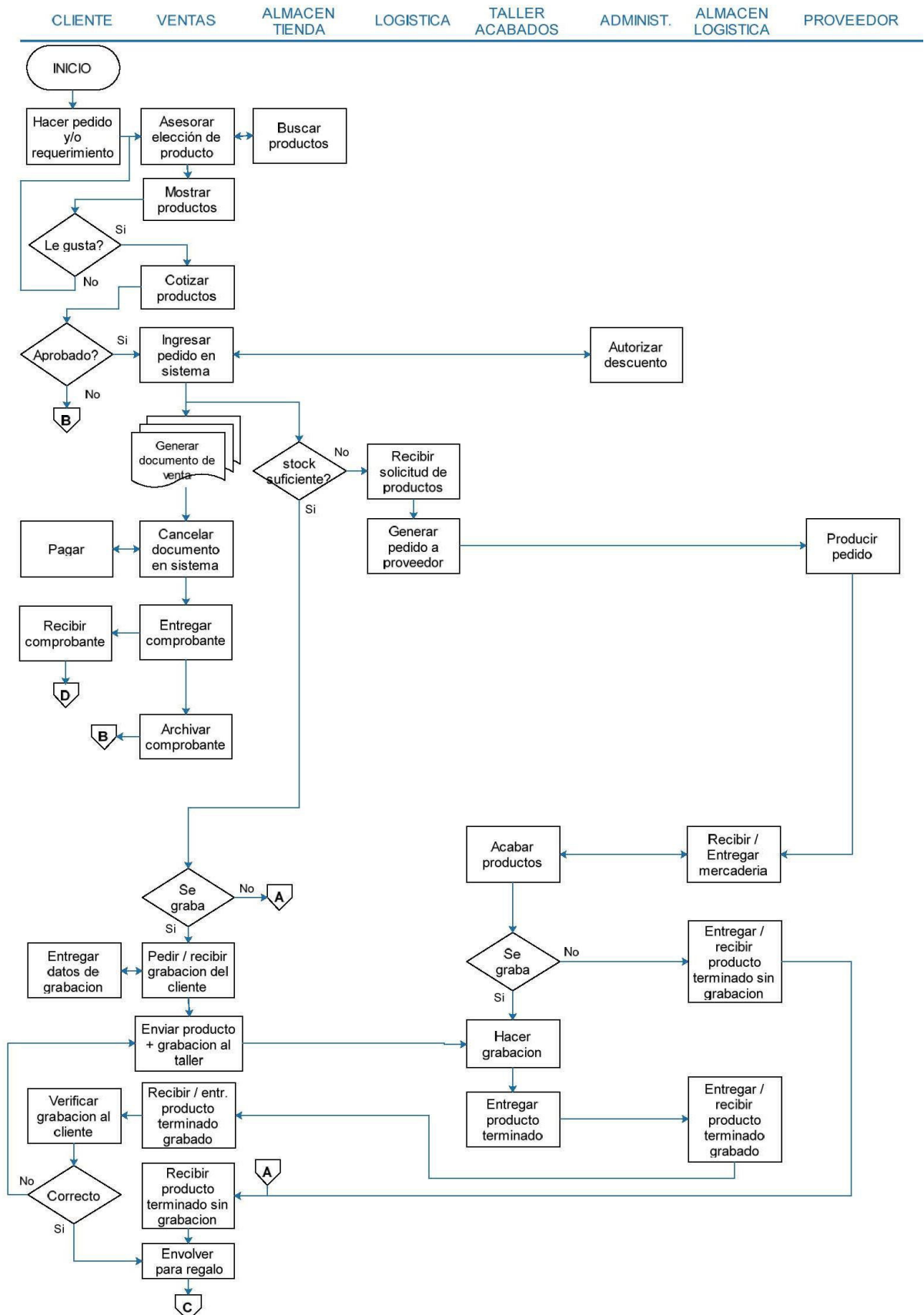


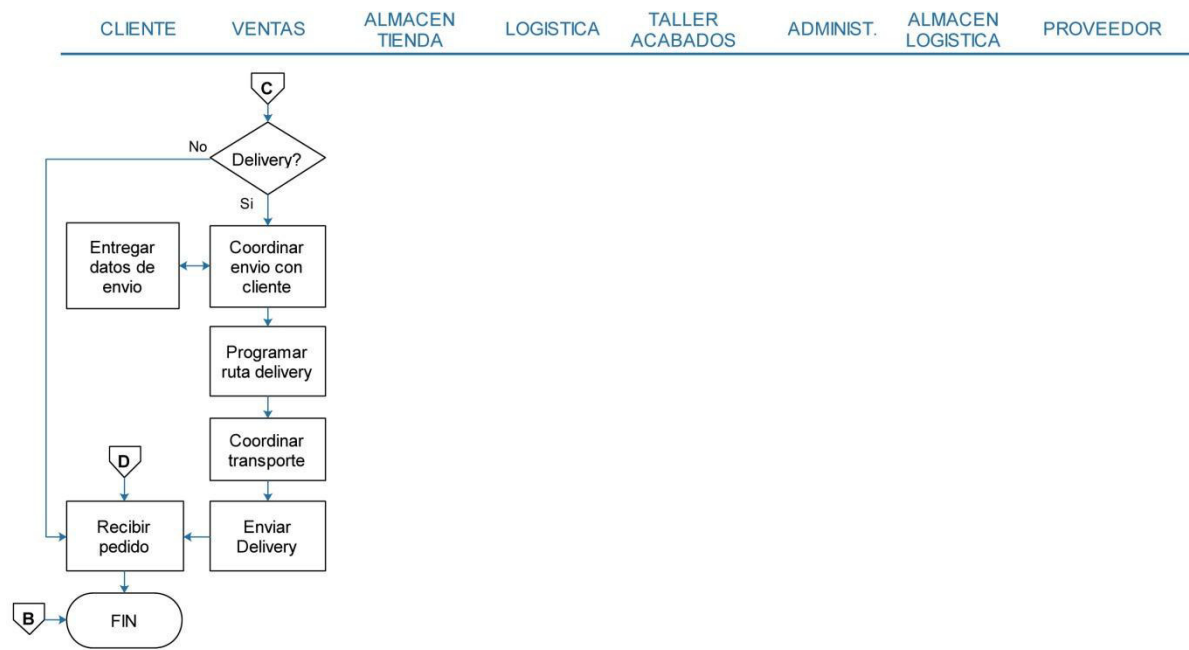
Cuadro Nro. 5: Tiempos de Operación según los métodos Realizados.

			Comparativo de Procedimiento	
Proceso	Actividad	unidad	Anterior	Nuevo
Hacer Boleta a mano	Hacer boleta a mano	seg	96.9	0
	Total		96.9	0
Hacer pedido de venta	Seleccionar tipo de pedido	seg	7	6.5
	Seleccionar tienda	seg	7	0
	Ingresar vendedor	seg	7	5
	Ingresar nombre del cliente	seg	7.78	7.78
	Aprobar pedido	seg	4.9	4.9
	Ingresar ítem de venta		4.6	4.6
	Total	seg	38.28	38.28
Hacer documento de venta	Generar documento de venta	seg	5.2	5.2
	Imprimir documento	seg	0	45
	Total		5.2	50.2
Total Comparativo			140.38	78.98

Fuente: Elaboración Propia.

Diagrama Propuesto de Subproceso: Gestión de Ventas de Productos





5.4.2 SUBPROCESO: GESTIÓN DE VENTA DE SERVICIOS PROPUESTO.

Se encontró que en el subproceso se envían todas las restauraciones a consulta debido al desconocimiento en los criterios para cotizar un servicio.

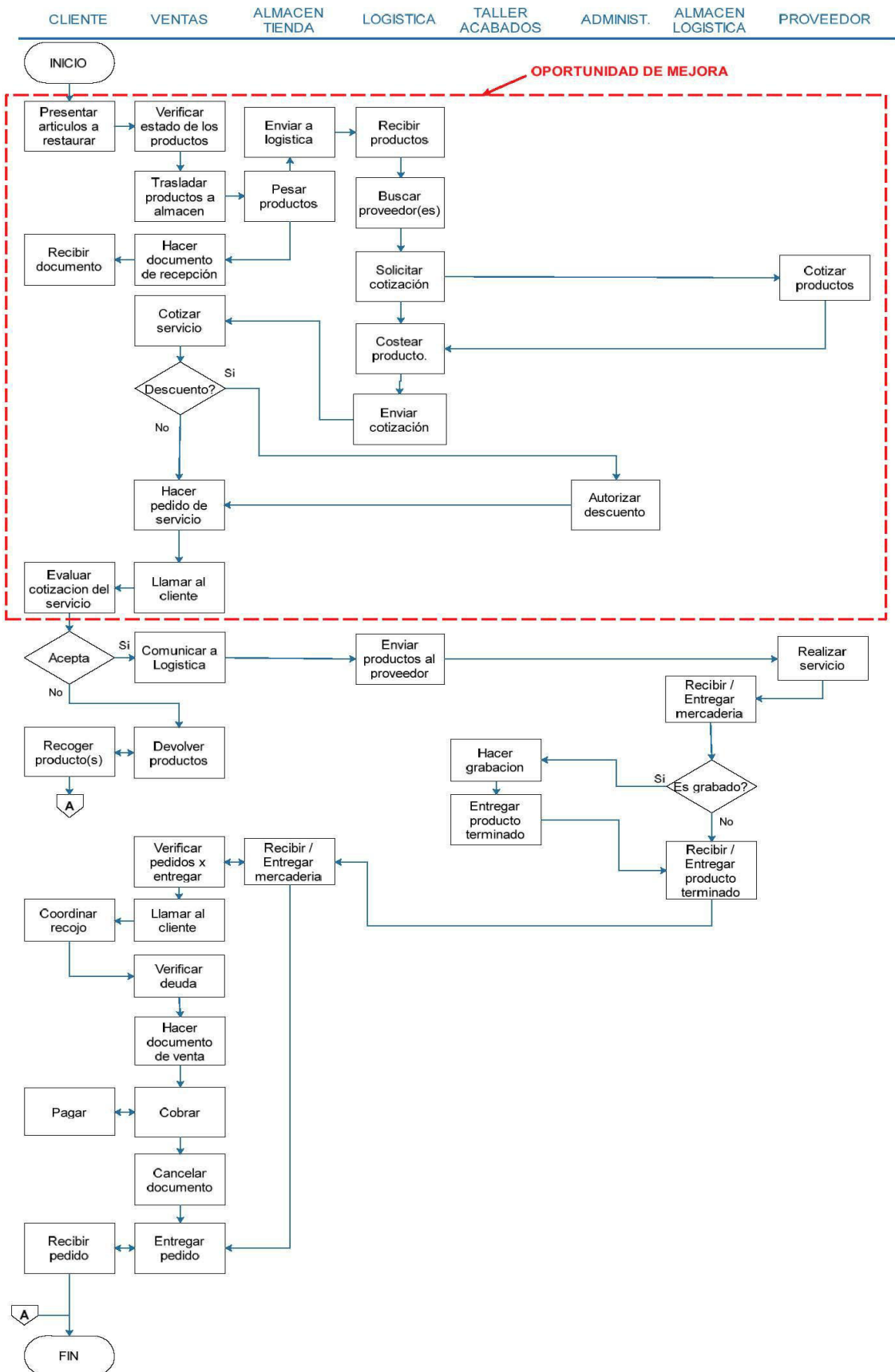
Del grafico de Oportunidad de mejora del subproceso de gestión de venta de servicio, se extrae las actividades a corregir y tomar las acciones correctivas.

El envío de todas las restauraciones a consulta, significa operativamente, que el producto debía ser enviado a logística para que ahí o caso contrario mediante el proveedor, se obtenga una cotización certera sin lugar a errores, originando una demora en la atención al cliente, cuando en el momento podría resolverse.

Este procedimiento, parte del temor por parte de las vendedoras por evitar cotizar de manera errónea una restauración y por consiguiente sea descontado de su comisión.

Se llego a esta conclusión debido a una evaluación a cada vendedora con respecto al tema de servicio de restauraciones, como respuesta a la creciente queja de los clientes por la demora en la atención de sus restauraciones y por el escaso asesoramiento que brindaban nuestras vendedoras al cliente muchas veces por desconocimiento.

Oportunidad de Mejora de Subproceso de Gestión de Venta de Servicios



En el cuadro 6, se muestra un estudio realizado durante 16 semanas donde se mide los pedidos no aprobados, es decir se encuentran pendientes de cotizarlos al cliente, debido a que fueron enviados a logística y/o al proveedor, para que lo revise y cotee por el servicio.

Del total de 84 pedidos, durante el periodo, dejaron pendientes de aprobación 65 pedidos al no cotizarlos en su momento, representando el 77% de pedidos recibidos de los clientes, con un valor total monetario de s/. 36350.90, postergándose el ingreso a la caja de ventas, siendo uno de los motivos del descenso de las ventas.

Es decir, mensualmente 16 pedidos se demoraban en el proceso de venta, esto representaba s/. 9087.70 en ingresos inmediatos para la empresa, un costo de oportunidad grande para los ingresos de la empresa, pues la venta de servicio por concepto de restauraciones representa el 10.78% de los ingresos totales por ventas y las posibles consecuencias de perder un cliente de atención de servicios, definitivamente por la evidente demora que representa para él.

En el nuevo diseño del subproceso, se agrego condicionantes que permiten discernir aquellos servicios que realmente requieren de una revisión previa, debido a la complejidad del trabajo o al riesgo que implica trabajar en ello.

Cuadro Nro. 6 - Pedidos de Restauración no Aprobados
(trabajos enviados a consulta de precio)

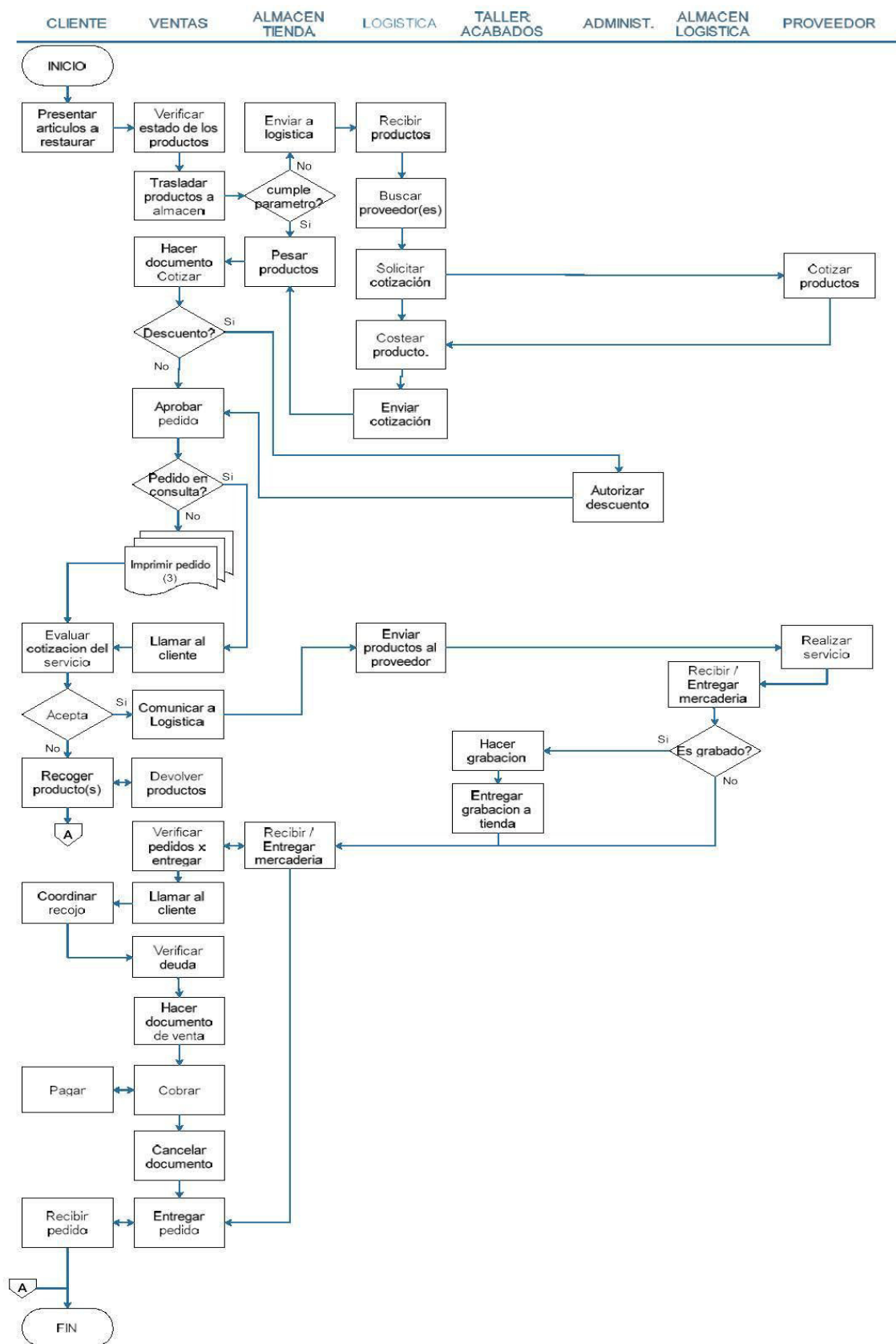
Semana	Pedidos No aprobados	Pedido Aprobados	Total en semana	%	Exceso por pedido (días)	Costo soles
1	2	0	2	100%	2	2,256.1
2	4	2	6	67%	2	1,954.8
3	5	0	5	100%	1	2,045.3
4	3	3	6	50%	1	1,812.7
5	3	1	4	75%	2	706.8
6	2	2	4	50%	12	415.3
7	4	3	7	57%	6	3,036.8
8	8	1	9	89%	2	5,462.4
9	6	2	8	75%	3	2,210.8
10	3	2	5	60%	1	690.9
11	6	0	6	100%	3	4,234.5
12	6	0	6	100%	8	3,827.9
13	3	1	4	75%	1	2,286.6
14	3	0	3	100%	1	859.6
15	2	1	3	67%	5	1,270.8
16	5	1	6	83%	2	3,280.0
Total	65	19	84	77%	52	36,350.9
Promedio mensual	16	5	21		13	9,087.7

Fuente: Elaboración Propia.

Los criterios considerados en el nuevo diseño son:

- El detallar por códigos asignados al tipo de reparación o servicio a realizar que en muchas ocasiones eran comunes y ya se habían cotizado antes.
- Definición del Procedimiento de Venta de Servicios.
- Capacitación en los conceptos de servicio de restauración: Procesos, alcance del servicio, restricciones y método para cotizar.
- Evaluación del personal y de indicadores.

Diagrama Propuesto de Subproceso: Gestión de Ventas de Servicios



Con la capacitación al personal y el establecimiento de criterios para cotizar correctamente un servicio de restauración, se busca reducir el índice de pedidos de restauración no aprobados y se brinde una mejor atención al cliente de forma rápida y eficiente.

5.5 IMPLEMENTACION DE INFORMES E INDICADORES DE GESTIÓN

Como parte de la mejora en la presente investigación en comparación con la situación anterior donde no existía, se establecieron informes para medir la eficiencia del área con respecto a los objetivos trazados y se normaron para su uso de forma diaria y obligatoria.

Estos informes se plasmaron de manera óptima a través del sistema de información de gestión que se utiliza en la empresa, buscando la automatización y practicidad en su aplicación. Mediante el cuadro numero 7, adjunto, se detallan la lista de informes implementados, su frecuencia y su razón de implementarla.

La implementación de los informes inicialmente tuvo resistencia por parte del personal para su uso, puesto que a través de ella, se evidenciaron errores tanto en la documentación como falencias en las labores cotidianas de responsabilidad del área como son las cobranzas y la entrega de restauraciones. Finalmente se solucionaron las diferencias, tomando una actitud firme, persistente y constante en el cumplimiento de los cambios.

Cuadro Nro. 7 - Informes Implementados.

Informe	Frecuencia de Uso	Fundamento
Ventas del día (facturación)	Diario	Control de las ventas del día.
Liquidación de caja del día	Diario	Control de los ingresos del día.
Resultados de ventas	Diario	Control y seguimiento de las ventas vs lo proyectado.
Restauraciones pendientes	Semanal	Control y seguimiento de las restauraciones pendientes de entrega al cliente.
Cobranzas pendientes	Semanal	Ventas: Seguimiento de las cobranzas a clientes. Gerencia: Control de cuentas por cobrar.

Los indicadores implementados tienen como finalidad evaluar el desempeño del área y la productividad por cada uno de sus integrantes. Estos indicadores implementados de manera general nos darán una idea de la gestión actual del área y sus desviaciones nos alertaran para tomar decisiones correctivas, la lista de indicadores se muestra en el anexo 4.

5.6 Cronograma de Ejecución

Se establecieron un conjunto de pautas que nos permite desarrollar paso a paso los cambios planteados. Estas se plasman en un cuadro de plan de acción donde se determina el Que se hará, Quien será el responsable, Como se realizará y Cuando se hará.

PLAN DE ACCION

P	Que	Quien	Como	Cuando
1	Documentar el estado actual	Gerencia Administrativa	Obtener los datos de ventas de el último año atrás, hacer encuestas a clientes para identificar necesidades y encuesta empleados para evaluar clima laboral	30 días.
2	Desarrollar Kaizen diagrama de Ishikawa	Comité de Gerencia	Reuniones de representantes del área comercial y las otras áreas. Entrevistas a clientes conocidos.	15 días.
3	Desarrollar la gestión por procesos	Ventas	Aplicación operativa de metodología en coordinación con el área de ventas y Gerencia comercial y Gerencia Administrativa.	45 días.
4	Desarrollar estrategias de comercialización	Gerencia Comercial	Reuniones de Gerencia, Sistemas, Gerencia comercial y marketing y ventas.	15 días.
5	Involucrar a los colaboradores en el desarrollo de la implementación de las 5S	Gerencia Comercial	Reuniones dirigidas, Capacitaciones internas y externas,	45 días.
6	Seguimiento y evaluación	Gerencia Comercial	Aplicación de Indicadores de ventas. Informe de ventas.	30 días.

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VI: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACION

6.1 RESULTADOS DE VENTAS - RENTABILIDAD

Debido a la variación de las ventas por estacionalidad durante el año, se compararon los resultados de ventas actuales en relación con las ventas de periodos similares del año anterior, puesto que al termino de los cambios descritos en la investigación, las ventas tienden a incrementarse debido a la cercanía de diversos eventos como ejemplo la campaña de navidad que eleva drásticamente las ventas, el incremento esta en el orden de 80% al 100% de las ventas promedio mensual en este periodo.

El eje del cambio, que principalmente se establecido a través del orden y disciplina en el trabajo usando las herramientas antes descritos sobre todo las 5S, nos muestra notables cambios no solo en los procedimientos de trabajo y atención al cliente, sino en la impresión que deja en nuestros clientes luego de los cambios ejecutados.

Cuadro Nro. 8 : Resultados de Ventas

Líneas	Julio			Agosto			Setiembre		
	2014	2015	Var. %	2014	2015	Var. %	2014	2015	Var. %
Orfebrería	48,017	50,137	104%	48,911	66,901	137%	54,218	67,818	125%
Joyería	46,617	33,320	71%	49,084	33,102	67%	58,998	49,916	85%
Servicios	11,956	17,913	150%	17,215	18,384	107%	9,974	24,553	246%
Total general	106,590	101,370	95%	115,209	118,386	103%	123,191	142,287	116%

Fuente: Propia

Del cuadro Nro. 8, se observa que los resultados en ventas durante los últimos tres meses han ido incrementándose escalonadamente, pues las ventas totales en el mes de Julio descendieron 5%, pero en Agosto y en Setiembre se incremento en 3% y 16% respectivamente.

Si revisamos el detalle por líneas los resultados son diferentes: La línea de Orfebrería fue incrementando alcanzando un crecimiento de 137% para el mes de Agosto, debido principalmente a la venta de productos que teníamos en sobre stock, mientras que la línea de joyería aun mantiene caídas por debajo de lo realizado el año anterior pero con proyecciones ascendentes ya que en Julio se encontraba en 71% y en Setiembre termino en 85%.

Los servicios de restauración por el contrario mostraron incrementos de 150% en Julio, a 246% en Setiembre debido que se implementaron mejoras que hicieron que los pedidos pendientes estancados se atendieran y facturaran pronto en esta línea.

6.2 RESULTADOS EN EL CLIMA LABORAL.

- Se muestran notables cambios no solo en los procedimientos de trabajo, sino también en el desarrollo del personal que integra la empresa.
- Mayor motivación en el personal, para realizar correctamente sus labores, debido que tienen conocimiento del porque de sus procesos.
- Unión del equipo de trabajo en torno a lograr las metas establecidas, ya que el personal se encuentra más identificado con la empresa.

En resumen, los cambios realizados si mostraron mejoras en los resultados y como aun se están implementando las herramientas de gestión; se tiene una gran expectativa de logro en los objetivos al cierre del año evidenciados en la rentabilidad de la empresa y en el desarrollo del personal como parte de este crecimiento.

A partir de ello, se trabajaron las estrategias de marketing para publicitar la marca, nuestras tiendas y nuestros productos a través diversos medios como la pagina web, las redes sociales, medios escritos como periódicos y revistas, participación en eventos del rubro comercial, publicidad externa (en la calle) y promociones exclusivas para nuestros clientes, entre otras formas que también colaboraron con el incremento de nuestras ventas.

CAPITULO VII: RECURSOS NECESARIOS, PRESUPUESTO

El trabajo duro 6 meses en su análisis e implementación. Gran parte de los mismos no requieren el total de este tiempo para desarrollarse, debido a su simplicidad y bajo presupuesto comparado con otros aspectos a mejorar.

Cabe indicar que por motivos económicos de la empresa, este trabajo se realizo en conjunto con la participación activa de las dueñas de la empresa, es decir estas actividades se “sumaron” a las actividades cotidianas del área que cada uno tiene como responsabilidad.

Para la elaboración del proyecto es necesario dividirlo en aspectos importantes para determinar qué recursos serán necesarios:

- Aspecto Técnico: Para determinar los equipos y maquinas que serán necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Aspecto Humano: Se determinaran los costos aplicados al personal por capacitaciones, contrataciones y horas aplicadas en el desarrollo del proyecto.

ASPECTO TECNICO

Al análisis de Cinco “S” y la identificación de los problemas esenciales en el área y la implementación de la gestión por procesos, se determinaron los

requerimientos técnicos que serían necesarios para la ejecución del proyecto, los cuales se muestran en el cuadro Nro. 9 - Presupuesto Técnico.

Cuadro Nro. 9 - Presupuesto Técnico

Concepto	Cantidad	Costo unitario (s/.)	Costo Total (S/.)
Equipos			3,130.16
Computadora de escritorio	2	1,499.00	2,998.00
Escáner de código de barra	1	132.16	132.16
Muebles			10,710.00
Remodelación de modulo de ventas.	1	380.00	380.00
Sillas de atención de ventas.	2	160.00	320.00
Muebles de exhibición alto - nuevos	2	1,280.00	2,560.00
Muebles de exhibición alto - alto	3	1,750.00	5,250.00
Diseñador de interiores	1	2,200.00	2,200.00
Infraestructura			13,124.25
Porcelanato (cambio x alfombra)	34.5 mt2	120.00	4,140.00
Pegamento para porcelanato	23	35.00	805.00
Materiales auxiliares p/inst. porcelanato			450.00
M.O. instalación de Porcelanato	34.5	16.50	569.25
M.O. Mantenimiento piso parquet	24 mt2	35.00	840.00
Materiales - mant. Piso parquet			320.00
Pintura de fachada principal (inc. Materiales)			2,200.00
Letrero luminoso PEREDA			3,800.00
Total			26,964.41

Fuente: Elaboración Propia.

El presupuesto está compuesto de 3 grupos: Equipos, que comprende la adquisición de equipos de computo y de un escáner para facilitar la lectura de los productos mediante código de barra, el presupuesto asignado fue de 3130.16 soles; muebles, aquí se contemplo la contratación de un diseñador de

interiores y la renovación del inmobiliario para la exhibición de joyería en las tiendas, la remodelación del actual modulo de ventas (espacio de atención al cliente) de tienda y sillas ergonómicas para el personal de ventas, puesto que en el análisis se determino que las mismas no eran adecuadas y ello les generaba malestares musculares de espalda.

El presupuesto asignado fue de 10,710.00 soles; por ultimo inversión en infraestructura, es decir en su mantenimiento y restauración, que comprende el cambio de piso de alfombra que se contaba en una tienda por porcelanato y el mantenimiento de piso parquet en otra tienda, sumado de los costos por mano de obra y materiales requeridos. Ello represento 13,124.25 soles.

Por lo tanto, en el aspecto técnico se requirió de una inversión de s/. 26,964.41.

ASPECTO HUMANO

Como en todo proyecto, el factor humano es importante para la realización satisfactoria del mismo. Tanto el personal como otros requerimientos propios para el correcto desempeño de sus funciones los cuales se muestran en el siguiente cuadro Nro. 10 – Presupuesto de Recursos Humanos.

El presupuesto se dividió en 3 partes que comprende el personal que intervino en el proyecto; generándose una inversión por s/. 5,633.65 correspondiente al

personal interno por el tiempo aplicado de sus labores ordinarias en la elaboración y ejecución del proyecto.

Es necesario indicarse que el proyecto se desarrollo íntegramente con el personal de la empresa sin la necesidad de asesoría externa.

La segunda parte comprende los gastos por contratos adicionales inversión por capacitación y requerimientos de oficina necesarios para la elaboración del proyecto; ello demando de s/. 2,354.50.

También se considero los egresos por concepto de liquidación de personal y beneficios sociales; solo de aquellas personas que por rendimiento laboral estuvieron por debajo de lo requerido y fue necesario su cambio antes del término de contrato, ello significo para la empresa el desembolso de s/. 3295.00 por concepto de pago por sueldo, essalud, Cts y vacaciones truncas.

En resumen, los gastos e inversiones por concepto de recursos humanos es de s/. 11,283.15

Cuadro Nro. 10 – Presupuesto de Recursos Humanos

Concepto	Días de Proyecto estimado	Costo día (s/.)	Costo Total (S/.)	Observaciones
Personal activo			5,633.65	
Gerencias involucradas	30	131.54	3,946.15	Gerencia Gral., Ventas y Administrador
Personal de ventas	39	43.27	1,687.50	4 vendedoras
Contrataciones y requerimientos			2,354.50	
Diseño y modificación - Sistema	60	6.67	400.00	1 experto en programación del sistema
Capacitación personal ventas	60	21.00	1,260.00	
Gastos de oficina p/capacitación			694.50	Papel bond, pizarra acrílica, plumones, archivadores, tóner adicional.
Liquidaciones y Beneficios del personal retirado			3,295.00	
Liquidaciones y beneficios	2	817.50	3,295.00	2 personas retiradas a 2 meses del término de contrato.
Total			11,283.15	

Por lo tanto el presupuesto de inversión para ejecutar los cambios propuestos sumo un total de s/. 38,247.56. Esta inversión se realizó a lo largo de los 6 meses que duró el proyecto.

El presente estudio, considera potencialmente un crecimiento promedio de 15% en la rentabilidad de la empresa, en un periodo de análisis de un año. El recupero de la inversión se lograra en un año de realizados los cambios. Para ello es necesario continuar con el desarrollo de las herramientas descritas y realizar seguimiento de su cumplimiento.

CONCLUSIONES

- Con la aplicación de Lean Manufacturing, se logro detectar los problemas de origen y definir los puntos críticos de solución para el área comercial de Platería Pereda.
- El Kaizen como herramienta de gestión, nos permitió detectar la raíz de nuestro problema en el área comercial a través de reuniones dirigidas y lluvia de ideas.
- La aplicación de las 5's en el área comercial, además de fomentar el trabajo en equipo, permitió depurar los excedentes que no generan valor en los procesos internos del área así como mejorar y ordenar las estaciones de trabajo, eliminando las pérdidas de tiempo para la atención al cliente.
- Es importante la revisión de los procesos y su documentación, puesto que en ello se logra la mejora continua optimizando los procesos.
- La colaboración del personal involucrado dentro de los procesos y de la alta gerencia, es determinante para el logro de la presente investigación.
- La preparación del personal de atención de ventas es importante para el correcto desempeño en el área y generar valor como la calidad de atención al cliente.

- Se determino las funciones y responsabilidades del área de ventas. Con ello se busco ordenar y organizar las estaciones de trabajo y definir las responsabilidades de los integrantes en el área.
- Una conclusión importante de la investigación fue la determinación de los requisitos mínimos para la contratación de personal, buscando parámetros para la selección del personal de cada área.
- Para el mantenimiento de los cambios realizados, es necesario implementar reuniones de trabajo frecuentes, para evaluar resultados como para definir acciones que permitan conseguir el objetivo propuesto de incrementar la productividad del área.

RECOMENDACIONES

- Continuar con el desarrollo de Lean Manufacturing y las herramientas de gestión buscando la optimización de los procesos del área comercial de Platería Pereda.
- Continuar con el desarrollo del Kaizen para detectar la raíz de nuevos problemas en el área comercial en búsqueda de la mejora continua.
- Continuar desarrollando y dar seguimiento en el cumplimiento de la implementación las 5's en el área comercial, inicialmente en forma mensual.
- Revisar permanentemente los procesos documentados, mediante el seguimiento y cumplimiento de procedimientos ya definidos.
- Fomentar reuniones de trabajo constantemente, con la finalidad de involucrar a los colaboradores en la problemática del área y plantear en conjunto las alternativas de solución. Estas reuniones se pueden dar inicialmente por áreas y también reuniones integrando a todas las áreas con la presencia de un representante por área.
- Capacitar constantemente al nuevo personal de atención de ventas en los procedimientos de atención y detalles del producto

Además estructurar un plan de capacitaciones para el personal del área comercial en temas relacionados con calidad de servicio y atención a clientes.

- Evaluar permanentemente el cumplimiento de las funciones y responsabilidades definidas para el área de ventas
- Establecer y documentar el perfil de cada puesto de trabajo, de tal manera que se optimice la selección de personal.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

José Antonio Pérez de Velasco. Año 2012. Gestión por Procesos. 5ta. Edición.

Ramón Ruiz Limón. Año 1999. Historia de la Ciencia y el Método Científico. 1era. Edición.

Manuel Rajadell y José Luis Sánchez. Año 2010. Lean Manufacturing La evidencia de una necesidad. 1era. Edición.

Masaaki Imai. Año 2013. Kaizen La Clave de la ventaja competitiva Japonesa. 26va. Edición.

Tamayo y Tamayo, Mario. Año 2004. Proceso de la Investigación Científica. 4ta. Edición.

Francisco Rey Sacristán. Año 2005. Las 5's Orden y Limpieza en el Puesto de Trabajo. 1era. Edición.

Roberto Hernández Sampieri / Carlos Fernández Collado / Pilar Baptista Lucio. Año 2010. Metodología de la Investigación. 5ta. Edición.

Tesis y Tesinas:

Araujo Silva Jennifer. Año 2012. Aplicación de la Gestión por procesos para la mejora integral del área de compras en una empresa industrial. UNMSM - facultad de Ingeniería Industrial. Tesis 889

Quispe Martínez, Richard Saúl. Año 2013. Gestión por Proceso bajo estándares del sistema de Gestión de Calidad ISO 901-2008 para el Banco Comercial del Perú. UNMSM - facultad de Ingeniería Industrial. Tesis 899

Pacherres Vargas, Luis Salvador. Año 2014. Mejoramiento de los Procesos Operativos de una Financiera, aplicando Gestión por Procesos. UNMSM - facultad de Ingeniería Industrial. Tesina 958.

Direcciones de Internet:

Jisenia Espinoza / Estefanía Espinoza. Año 2013. Diagrama de Ishikawa.

Recuperado de:

http://es.slideshare.net/meibypote/diagrama-de-ishikawa-24105189?qid=77b8a516-066f-42fd-bf00-ef6582514444&v=default&b=&from_search=7

Juan Lugo Marín. Julio 2015. Gestión por procesos e indicadores de gestión. **Recuperado de:**

http://es.slideshare.net/juanlugomarin/jl-curso-gestin-por-procesos-e-indicadores-de-gestion?qid=0048a384-051d-458c-a5e0-ac918028862b&v=default&b=&from_search=4

Juan Carlos Hernandez Matias / Antonio Vizan Idoipe. Año 2013. Lean Manufacturing Conceptos, Técnicas e Implementación. Fundacion Escuela de organización industrial EOI. **Recuperado de:**

http://es.slideshare.net/slides_eoi/lean-manufacturing-conceptos-tnicas-e-implantacin?related=1

M.I. Manufactura Inteligente. Año 2008. Definición de Kaizen. **Recuperado de:**

www.manufacturainteligente.com/Kaizen

1. ANEXOS

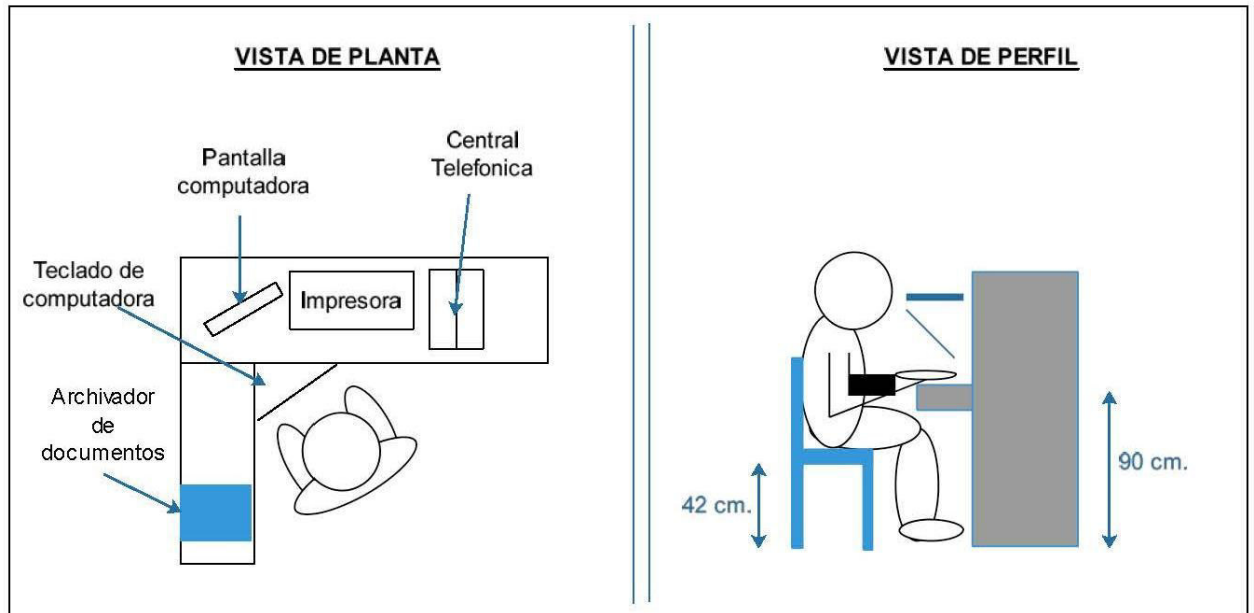
ANEXO 1: ENCUESTA A CLIENTES

El formato de encuesta que se presenta deberá realizarse posteriormente a la aplicación de las mejoras planteadas en la presente investigación. El objetivo es detectar las oportunidades de mejora directamente de la opinión de nuestros clientes.

ENCUESTA		
Su opinion es importante para continuar mejorando nuestro servicio.		
1. De la asesora de ventas:		
a. Considera que tiene un trato agradable (saluda, actitud de servicio, comunicación adecuada)	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2. De la atención en tienda:		
a. ¿La asesora le explico sobre las características del producto o servicio?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
b. ¿Le Informaron sobre los plazos de entrega, descuentos, condición de pago?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3. ¿Encontró el producto que buscaba?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
4. De la tienda:		
a. ¿Considera un problema la disponibilidad de estacionamiento para acceder a la tienda?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
b. ¿Visualizó facilmente la publicidad de tienda con promociones y descuentos?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

ANEXO 2: ANALISIS DEL MODULO DE VENTAS

Lugar de Trabajo del vendedor



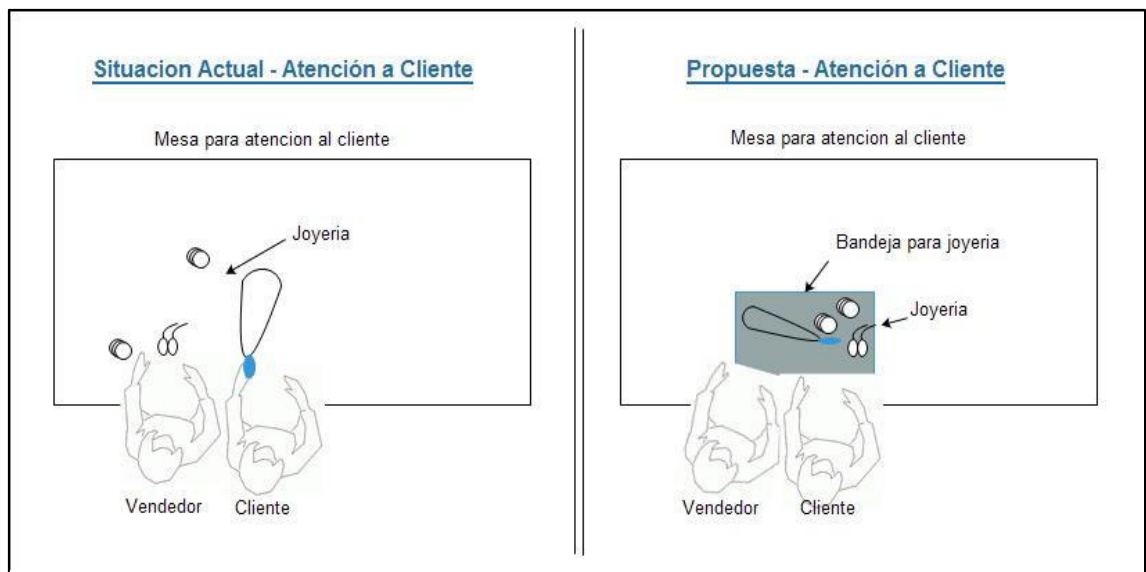
Análisis del puesto de trabajo:

6. La vendedora flexiona el cuello y la cabeza hacia adelante para visualizar el monitor de su computadora, ocasiona cansancio frecuente.
7. La altura de la silla del vendedor, es baja con relación a la altura de la mesa de trabajo donde se encuentra el teclado de la computadora, Se recomienda el uso de silla ergonómica.
8. Uso del espacio inferior del modulo de atención para almacenar sus mochilas o carteras, impiden el normal desplazamiento de las piernas y pies, incomodando la postura correcta de la vendedora.

Solución al Problema:

- Reclinar el monitor de la computadora orientando la pantalla hacia arriba. Este cambio facilita la visualización de la pantalla sin necesidad de flexionar el cuello ni originar molestias cervicales.
- Se recomienda el uso de sillas ergonómicas que reduzcan el cansancio por problemas de postura y eviten los malestares en las manos por el uso frecuente de la computadora (síndrome de túnel del carpo).
- Se dispuso de un espacio para el almacenamiento de las pertenencias de todo el personal, el mismo que es entregado al inicio de las labores y devuelto al final de día.

ANEXO 3: MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE



Análisis del Lugar de trabajo:

- En la mesa de atención se pueden atender hasta 5 clientes en simultáneo. Por tanto, mantener el orden de los productos ofrecidos a cada cliente es importante para su posterior facturación y evitar pérdidas o robos.
- Iluminación tenue de luz amarilla.

Solución al Problema:

- Se confeccionara una bandeja para colocar la joyería que se muestra a un cliente, manteniendo el orden e impedir que piezas de menor tamaño se extravíen o se pierdan productos y facilite para su facturación. Cada bandeja se utiliza con un cliente.
- Cambiar la iluminación de luz amarilla por luz blanca.

ANEXO 4: INDICADORES DE GESTION.

$$\text{Cumplimiento de meta (día) por sucursal} = \frac{\text{Ventas del día}}{\text{Meta del día}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de meta (mes) por sucursal} = \frac{\text{Ventas acumuladas del mes}}{\text{Meta del mes}} \times 100$$

$$\text{Variación de ventas} = \frac{\text{Ventas mes actual}}{\text{Ventas año anterior}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento meta semanal por vendedor} = \frac{\text{Ventas semanal x vendedor}}{\text{Meta semanal del vendedor}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia de Stock} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Monto total de inventario}} \times 100$$

ANEXO Nro. 5: FORMATO DE AUDITORIA DE CINCO "S"

AUDITORIA 5"S"		Calificación:	
Area: _____	Fecha: _____ Auditor: _____	0 = No esta implementado. 2 = 70% implementado. 1 = 30% implementado. 3 = 100% implementado.	
Clasificar:		Antes	Actual
Documentos en sus repsectivos archivadores.			Observaciones
Archivadores con documentacion.			
Existen otros elementos o herramientas no propios del area.			
Ordenar:			
Zonas rotuladas e identificadas debidamente			
Existen Materiales de distracción como periódicos y revistas en el area de trabajo.			
No hay alimentos y utensilios de cocina en el area de trabajo.			
Utiles de escritorio se encuentran en su lugar asignado.			
Las pertenencias personales como bolsas, carteras o mochilas se encuentran su lugar.			
No hay espacios vacios en las exhibiciones de los productos.			
Limpieza:			
Los contenedores de basura se encuentran limpios.			
El lugar de trabajo esta limpio: mesa y piso.			
Los cajones del modulo de ventas estan limpios.			
Las computadoras tienen antivirus activado y actualizado.			
La limpieza de tienda se realiza conforme las fechas establecidas.			
Estandarizar:			
Todo el personal usa uniforme.			
Estan disponibles los manuales de procedimientos, normas y politica de la empresa.			
Se cumple con el horario de apertura de tienda.			
Relación de telefonos fijos, movil y anexos actualizado y visible en el modulo de ventas.			
Cuenta con informacion basica de accesos al sistema de información y equipos.			

ANEXO 6: CHECK LIST DEL AREA DE VENTAS

CHECK LIST DE VENTAS

Fecha: _____

Nombre del Colaborador: _____

Sucursal: _____

CRITERIOS	Puntaje	Si	No	Observaciones
PERSONAL:				
Se encuentra el personal capacitado en:				
Productos.	1			
Atencion al cliente.	1			
Técnicas de venta.	1			
Procedimientos de la estacion de trabajo.	1			
Conoce el funcionamiento de los sistemas.	1			
Imagen personal adecuado.	1			
LUGAR DE TRABAJO:				
Letreros visibles.	1			
Se encuentra comodo con los muebles que usa.	1			
Tiene iluminacion en buenas condiciones.	1			
El puesto de trabajo se encuentra ordenado.	1			
Los muebles de exhibicion se encuentran llenos y ordenados.	1			
Las paredes de tienda se encuentran limpias.	1			
HERRAMIENTAS:				
Balanza de presición en buen estado.	1			
Computadoras funcionan correctamente.	1			
Dispositivo de detecccion de billetes operativo.	1			
POS funcionan correctamente.	1			
PROCESOS:				
Conoce los procesos.	1			
Cuenta con reportes de indicadores de gestion	1			
Presenta quiebres de stock	1			
Cuenta con quejas de clientes por demora.	1			
Productos de exhibicion limpios.	1			
TOTAL	21			